

Negoziazione efficace

per professionisti

MARIO ALBERTO CATAROZZO



Negoziazione efficace

per professionisti

 **Mario Alberto Catarozzo**
formazione e coaching per il professionista 

 **MYPlace**
COMMUNICATIONS 

© MARIO ALBERTO CATAROZZO
2019
EBOOK GRATUITO

TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI.
È VIETATA LA RIPRODUZIONE ANCHE PARZIALE
DEI CONTENUTI SENZA ESPRESSA AUTORIZZAZIONE DELL'AUTORE

Indice

<i>L'Autore</i>	IV
1. CAPITOLO - I CANALI DELLA COMUNICAZIONE INTERPERSONALE	PAG. 06
2. CAPITOLO - "MAPPE" AL TAVOLO NEGOZIALE	PAG. 07
3. CAPITOLO - LA COMUNICAZIONE VERBALE	PAG. 11
4. CAPITOLO - LA COMUNICAZIONE PARA-VERBALE	PAG. 13
5. CAPITOLO - LA COMUNICAZIONE NON VERBALE	PAG. 14
6. CAPITOLO - PROSSEMICA E RETORICA	PAG. 18
7. CAPITOLO - LA PSICOGEOGRAFIA IN RIUNIONE E NELLE TRATTATIVE	PAG. 21
8. CAPITOLO - LE SCUOLE NEGOZIALI DI RIFERIMENTO	PAG. 25
9. CAPITOLO - TIPOLOGIE DI NEGOZIATO	PAG. 27
10. CAPITOLO - TIPI DI NEGOZIAZIONE: RIPARTITIVE E GENERATIVE	PAG. 29
11. CAPITOLO - FASI DELLA NEGOZIAZIONE	PAG. 32
12. CAPITOLO - NEGOZIARE DA AVVOCATI. NEGOZIARE CON IL CLIENTE.	PAG. 35
13. CAPITOLO - GIUDIZIALE O NEGOZIALE: COME PERSUADERE IL CLIENTE VERSO LA MIGLIOR SCELTA	PAG. 38
14. CAPITOLO - COME NEGOZIARE LA PARCELLA	PAG. 42
15. CAPITOLO - QUALI SONO LE REALI MOTIVAZIONI E INTERESSI DEL CLIENTE?	PAG. 44
16. CAPITOLO - CLIENTI "A SOMMA ZERO"	PAG. 46
17. CAPITOLO - CLIENTI "PARTICOLARI"	PAG. 48
18. CAPITOLO - I DUE DIFFERENTI APPROCCI AL NEGOZIATO	PAG. 50
19. CAPITOLO - LE C.D. "POSIZIONI ESISTENZIALI" NEL NEGOZIATO	PAG. 53
20. CAPITOLO - IL PROFILO DEL NEGOZIATORE	PAG. 55
21. CAPITOLO - COME CREARE SOLIDE BASI COL CLIENTE	PAG. 57
22. CAPITOLO - NEGOZIARE I CONFLITTI	PAG. 58
23. CAPITOLO - LA CAPACITÀ DI ASCOLTARE COME SKILL	PAG. 60
24. CAPITOLO - ERRORI TIPICI NEL NEGOZIATO	PAG. 61
<i>Formazione - Corso intensivo di una sola giornata</i>	V
<i>Percorso completo di formazione per professionisti</i>	VI
<i>Guide pratiche di Mario Alberto Catarozzo</i>	VII



L'Autore

Business Coach professionista, **Formatore e Consulente**, sono specializzato nel mercato dei liberi professionisti e studi professionali dell'**area giuridica**: avvocati, notai, consulenti del lavoro, commercialisti, manager e imprenditori.

Sono **CEO** di **MYPlace Communications**, società dedicata al **marketing e comunicazione** per il mondo business e da oltre 20 anni mi occupo di comunicazione ed **editoria** (sono stato manager in Maggioli Editore e Il Sole 24 Ore).

Ho conseguito la qualifica di **Licensed NLP Coach™** rilasciata dalla Society of NLP di Richard Bandler (USA) e ho due specializzazioni: **Team Coach Professionista** e **Life Coach Professionista**.

Ho due livelli di specializzazione in **PNL, Practitioner** e **Master Practitioner** e presso la STC Nardone Group mi sono formato in Problem Solving e Coaching Strategico®.

Speaker al TEDxModena e al Philip Kotler Marketing Forum, collaboro con diverse Università, Ordini professionali e Associazioni di categoria sulle tematiche soft skills e strumenti di managerialità.

Sono autore e direttore della **collana** Studi Professionali di Alpha Test Editore, dedicata alle soft skills e strumenti di managerialità per professionisti e studi professionali.

Associate Certified Coach (ACC), presso la International Coach Federation (ICF) e Coach Professionista **Associato AICP** (Associazione Italiana Coach Professionisti).

Sono Direttore scientifico e docente della KarakterCoaching School, società dedicata alla formazione dei coach professionisti in ambito business.

 **Mario Alberto Catarozzo**
formazione e coaching per il professionista



WWW.MARIOCATAROZZO.IT



LINKEDIN.COM/IN/MACATAROZZO

**Siamo negoziatori nati, negoziamo da piccoli
e ce ne dimentichiamo da grandi**



I canali della comunicazione interpersonale

Fissiamo dunque alcuni punti cardine in tema di comunicazione, che ci serviranno in qualunque negoziazione, sia essa di business, dove l'obiettivo è raggiungere il massimo risultato, sia nella negoziazione per la gestione dei conflitti. Accordi, concessioni, risultati passeranno tutti dalla capacità di comunicare con efficacia.

• PUNTO 1

Esistono tre livelli o canali di comunicazione:

- VERBALE = ciò che dico.
- PARAVERBALE = come lo dico (tono, frequenza, ritmo, volume, pause, silenzi)
- NON VERBALE = comportamento, sguardo, postura, espressioni del volto, gestualità, prossemica, vestemica, cronemica, aptica.

I canali della
comunicazione

I "pesi" dei relativi canali
di comunicazione

Quali sono i "pesi" di questi canali sull'efficacia della comunicazione?

Vediamoli secondo gli studi di Albert Mehrabian:

- la comunicazione verbale incide solo per il **7%** sull'efficacia complessiva della nostra comunicazione;

- la comunicazione paraverbale incide il **38%**;
- la comunicazione non verbale incide per il **55%**.



Cosa significa questo? Vuol dire che noi solitamente siamo più attenti al canale meno efficace della comunicazione, le parole.

- **PUNTO 2**

Ciò che dimostra se siamo stati efficaci nella comunicazione è il **feedback** che riceviamo dai nostri interlocutori.

- **PUNTO 3**

Ciascuno si crea **una propria immagine della realtà** ricostruendola continuamente secondo filtri di vario tipo. Quindi un valido comunicatore è colui che è consapevole di tale visione soggettiva e sa calibrare i propri interlocutori e adattare la propria comunicazione in modo da permettere l'incontro di tali mappe soggettive. Le **domande** sono il nucleo di una buona comunicazione. La PNL (Programmazione Neuro Linguistica) - la disciplina creata negli anni '70 negli Stati Uniti da Richard Bandler e John Grinder) ci insegna che ciascuno si forma la propria "mappa" della realtà che non è il territorio su cui si muove.

Il feedback

Il valore delle domande

PNL



“Mappe” al tavolo negoziale

Mappe della realtà

Ciò che percepiamo è per noi la nostra **realtà soggettiva**, quindi siamo portati a pensare che sia l'unica valida. Pertanto quando comunichiamo e l'interlocutore non capisce, siamo portati a pensare che sia lui “in difetto”, che “non si impegni abbastanza”. Invece, dovremmo provare a modificare tempi, modi, luoghi e canali della comunicazione partendo dal presupposto che seguire la stessa modalità già utilizzata ci porterà agli stessi risultati.

Canali rappresentazionali

In base a quanto ci insegna la PNL possiamo suddividere le persone in tre tipologie di categorie a secondo del **sistema rappresentazionale** preferenziale utilizzato. Premesso che ciascuno di noi utilizza tutti e tre i canali rappresentazionali (cioè le modalità con cui ricostruisce la propria realtà), è anche vero che ciascuno ha un proprio canale privilegiato, in cui si è nel tempo “specializzato” e che quindi usa maggiormente per elaborare la realtà. I canali rappresentazionali sono:

- V Visivo
- A Auditivo
- K Cinestesico (tatto, gusto, olfatto)

Linguaggio

Per poter comunicare con gli altri = scambiare delle informazioni è stato necessario creare un sistema di comunicazione; questo sistema si chiama **linguaggio**, cioè una serie di simboli e suoni a cui è attribuito un significato, un'esperienza, appunto; senza non sapremmo quale significato attribuire a quel suono o a quel simbolo. Così non ci evoca nulla un carattere cirillico di una parola russa se non conosciamo la lingua. Non ci fa venire in mente nulla se ci parlano di un animale della foresta tropicale che non abbiamo mai visto neppure in televisione. Quel nome per noi non ha senso, non ha significato. Ma non vuol dire che non esista quell'animale, non esiste nella nostra esperienza.

Entrare nel mondo del cliente

Capite, per esempio, quant'è importante nella comunicazione in riunione con il cliente, che *non conosce termini giuridici* e non ha esperienza di pratiche e procedure legali usare termini vicini alla sua esperienza. È chiaro quanto sia importante la comunicazione efficace nell'attività professionale per **coinvolgere il cliente**, per farlo entrare nel nostro mondo e perché possa essere consapevole del valore di ciò che stiamo svolgendo. Prima dovremo essere noi ad entrare nel suo mondo. Magari così pagherà anche con maggior soddisfazione la parcella avendone capito il valore di ciò che ci sta dietro. In caso contrario, percepirà solo un costo, magari vissuto come ingiusto perché conseguente ad una lesione di un diritto che suo malgrado deve tutelare con un legale.

Comunicare nella professione

• PUNTO 4

Ogni esperienza (ricostruita) non solo viaggia su canali rappresentazionali, come abbiamo visto, ma si compo-

Submodalità

ne di determinante caratteristiche che prendono il nome di **submodalità**. Con esse si intendono ulteriori specificazioni dell'esperienza soggettiva, sono i mattoncini che compongono la nostra esperienza della realtà.

Per esempio all'interno delle singole modalità rappresentazionali si distinguono:

- nella **visiva**: colore, luminosità, grandezza, distanza dell'immagine;
- nella **cinestesica**: forma, intensità della sensazione;
- nella **uditiva**: volume, frequenza, orientamento del suono.

Così quando ricordo la pagina del libro su cui ho studiato, questa rappresentazione visiva ha delle sue caratteristiche, delle sue submodalità, appunto: quanto è grande l'immagine, se è in bianco e nero o a colori, se è di un colore intenso o attenuato, se è a fuoco o sfocata, se le vedo vicina o lontana, con contorni netti oppure sfumati, ecc.

Le ricostruzioni dei testimoni

La soggettività delle rappresentazioni della realtà le conosce bene sa bene chi lavora con i **testimoni**: ciascuno tenderà a ricostruire lo stesso fatto in modo diverso, raccontando particolari diversi, dando più peso ad alcuni aspetti piuttosto che ad altri. Lo stesso incidente che ha visto dieci spettatori vedrà dieci versioni ricostruite diverse da ciascuno di essi!

Mappe soggettive al tavolo negoziale

Al tavolo negoziale ciò implicherà che ciascuna avrà non solo una propria visione soggettiva della situazione (mappa), ma tale rappresentazione assumerà le caratteristiche dei canali rappresentazionali propri di ciascuno e di conseguenza tali rappresentazioni produrranno stati

emotivi, di conseguenza comportamenti e scelte decisionali.

Negoziare i conflitti

Proviamo a pensare nella gestione di una situazione conflittuale quanto ciò assume rilevanza: per esempio nelle trattative industriali, sindacali, o nella composizione dei conflitti tra coeredi o ex soci.





La comunicazione verbale

Nella comunicazione verbale attenzione va posta sia all'uso dei **termini** utilizzati, come si è visto, sia alla **costruzione** della frase.



Uso delle avversative

L'uso delle **avversative** ("ma, però, tuttavia..."), può creare problemi se non viene fatto a ragion veduta; il "ma", "però", "tuttavia" tendono infatti a spezzare il flusso della frase, di fatto contraddicendo o contrapponendo quello che segue a quello che precede. Pertanto vanno utilizzate, ma in modo opportuno e non infilate a caso qua e là nel nostro discorso. In una trattativa seguire tale accortezza è molto importante.



Uso delle negazioni

Anche l'uso della **negazione** "non" va fatto con accortezza e intenzionalità. Spesso la costruzione della frase "in negativo" ("non vorrei farti pesare questa cosa") viene utilizzata nella comunicazione persuasiva, in quanto esprime un comando inconscio ("pensa questa cosa!").

La ragione è che la negazione non viene subito elaborata dalla nostra mente, per cui arriva "prima" ciò che segue la negazione, come se la negazione non vi sia, e quando (dopo) viene rielaborata è ormai troppo tardi.

Pensiamo al tavolo negoziale come può essere importante conoscere tali processi e quindi saper utilizzare sapientemente la negazione proprio per far focalizzare i nostri interlocutori su determinati aspetti, pur formalmente negandoli, quindi con ancora maggior forza.

...come strategia in negoziazione

"Non voglio che pensi..."; "Non vorrei sembrare..."; "non è il caso di affrontare..."; "E non parliamo di questo aspetto...". Abbiamo in queste circostanze letteralmente orientato la mente dell'altro a pensare ciò che dicevamo (di non) pensare.



La comunicazione para-verbale

Prosodia

La **prosodia** riguarda il come utilizziamo la voce per comunicare: tono, volume, intensità, ritmo, pause.

Pensate quanto è importante il *tono* di voce, il *ritmo* (quindi le *pause*) e il *volume* quando vi trovate a parlare, per esempio, in un consiglio di amministrazione.

Trasmettere sicurezza, fermezza, convinzione in ciò che si dice sarà legato più che alle parole, a come le direte. La tonalità giusta trasferirà il senso di autorità in ciò che dite; il ritmo giusto sottolineerà i punti chiave su cui volete far soffermare i presenti; i silenzi serviranno a far riflettere e a creare *suspance*; i cambiamenti di volume a richiamare l'attenzione sugli aspetti per voi importanti.

Ricordiamoci che, come nella scrittura, anche nell'eloquio la punteggiatura darà un ritmo:

- punto=chiusura
- virgola=pausa
- due punti=specificazioni
- puntini sospensivi=riflessione.



La comunicazione non verbale

Rientrano sotto la *comunicazione non verbale* tutte le forme di **comunicazione extra-verbale**.

Il linguaggio del corpo

Particolare rilevanza comunicativa e relazionale assume la postura del corpo, le espressioni del viso (mimica facciale) e lo sguardo.

La gestualità

In particolare, la **gestualità** accompagna, sostiene oppure contraddice ciò che stiamo dicendo, quindi il verbale. La gestualità ha un forte valore simbolico, basti pensare al simbolo dell'ok congiungendo a cerchio indice e pollice, oppure alzando il pollice. Si pensi al valore comunicativo del pollice verso l'alto per indicare che una cosa va bene, o, all'opposto, verso il basso per indicare disaccordo o decisione negativa.

Si distinguono gesti a cui è attribuito un significato convenzionale, quindi socialmente condiviso e che quindi hanno una propria autonomia di significato, con gesti privi di tale significato convenzionale e che quindi assumono significato solo se accompagnati da altri elementi di comunicazione, sono in sostanza legati al discorso che si sta tenendo.

Un gesto che ha significato universale, per esempio, è l'alzata di spalle che indica “non lo so”, “non ho capito”, “non posso farci nulla”.

Pensate in una trattativa al tavolo negoziale l'importanza della gestualità (quindi l'uso delle mani per accompagnare e sottolineare l'importanza di affermazioni e momenti), piuttosto che della postura (quindi come stiamo seduti, come teniamo le braccia), dello sguardo (che manifesta attenzione, comprensione, piuttosto che disinteresse o sfida), della mimica facciale che attraverso le innumerevoli espressioni del viso comunica moltissimi aspetti di ciò che stiamo pensando, del nostro stato emotivo e delle nostre intenzioni.

Le espressioni del volto

Per ciò che riguarda le **espressioni del volto**, hanno una doppia valenza, sia di comunicazione che relazionale. Attraverso le innumerevoli espressioni del volto (oltre 7000) è possibile comunicare stati d'animo, intenzioni, dare feedback ecc. L'espressione universalmente riconosciuta è la paura e il sorriso quale espressione di gioia. Uno dei primi studiosi di mimica facciale fu Charles Darwin.

Lo sguardo

Per ciò che attiene allo **sguardo**, invece, vanno distinti tre elementi caratterizzanti:

- Intensità
- Durata
- Direzione

Lo sguardo ha una importante efficacia relazionale potendo con esse trasmettere intenzioni di minaccia, sfida,

comprensione, oppure emozioni come la gioia, la paura, la sincerità.

Contatto visivo e contatto oculare

Nel public speaking in riunione lo sguardo assume rilevanza come **contatto visivo** con chi ci ascolta, contatto che va instaurato e mantenuto con tutta la platea e non solo con alcune componenti di essa. Nei rapporti *one to one*, invece, si parla di contatto oculare, il guardarsi negli occhi.

Quanto è importante dunque, in riunione per esempio, guardare chi ci parla e mantenere tale contatto oculare? Provate a pensare quante volte, invece mentre ci parlano siamo distratti dal telefonino e pur dichiarando “parla, che ti ascolto...” perdiamo tale contatto visivo e quindi anche l’empatia o qualunque forma di sintonia avessimo creato in precedenza?

La postura

Rientrano poi nella comunicazione extra verbale, o linguaggio del corpo, la **postura**, intesa come l’atteggiamento tenuto con il corpo in piedi o da seduto: ben eretto, oppure curvo, spalle larghe o in dentro, seduto appoggiato allo schienale o in punta di sedia, spaparanzato sulla sedia con le “gambe a 4”, oppure appoggiato al tavolo con gli avambracci e proteso verso l’interlocutore ecc.

L’aptica

A ciò si deve aggiungere l’**aptica**, quindi il tocco fisico tra le persone: stretta di mano, buffetto sulla guancia, mano passata sulla schiena dell’interlocutore, bacio sulle guance, carezza, stretta di mano a due mani ecc.

La prossemica

Si annovera poi la **prossemica**, cioè la gestione dello spazio interno a noi, ricordando che la distanza assume rilevanza nella comunicazione, la **vestemica**, intesa come tutti gli ornamenti che rappresentano estensione del nostro corpo e quindi parlano di noi, comunicano quindi.

La vestemica

Infine la cronemica, quale capacità di sintonizzarsi con l'altra persona e andare a ritmo con essa nell'eloquio.

Tutti questi aspetti o canali comunicativi, rivestono molta più importanza delle parole, mentre noi siamo soliti dedicare la totalità, o quasi, della nostra attenzione a preparare il discorso invece di gestire questi aspetti così importanti sull'esito del percepito dal nostro interlocutore.





Prosemica e retorica

Prosemica

La **prosemica** indica l'organizzazione e la gestione dello spazio intorno a noi, quindi anche dello spazio relazionale. Riguarda in generale il rapporto tra l'uomo e lo spazio. La prosemica è stata studiata inizialmente dall'antropologo E. T. Hall che studiò appunto la percezione e l'uso dello spazio (La dimensione nascosta, 1968).

Rientrano nella prosemica tutte le attività di gestione dello spazio intorno a noi diretto a modificare la percezione della c.d. “**dimensione psicologica**”.

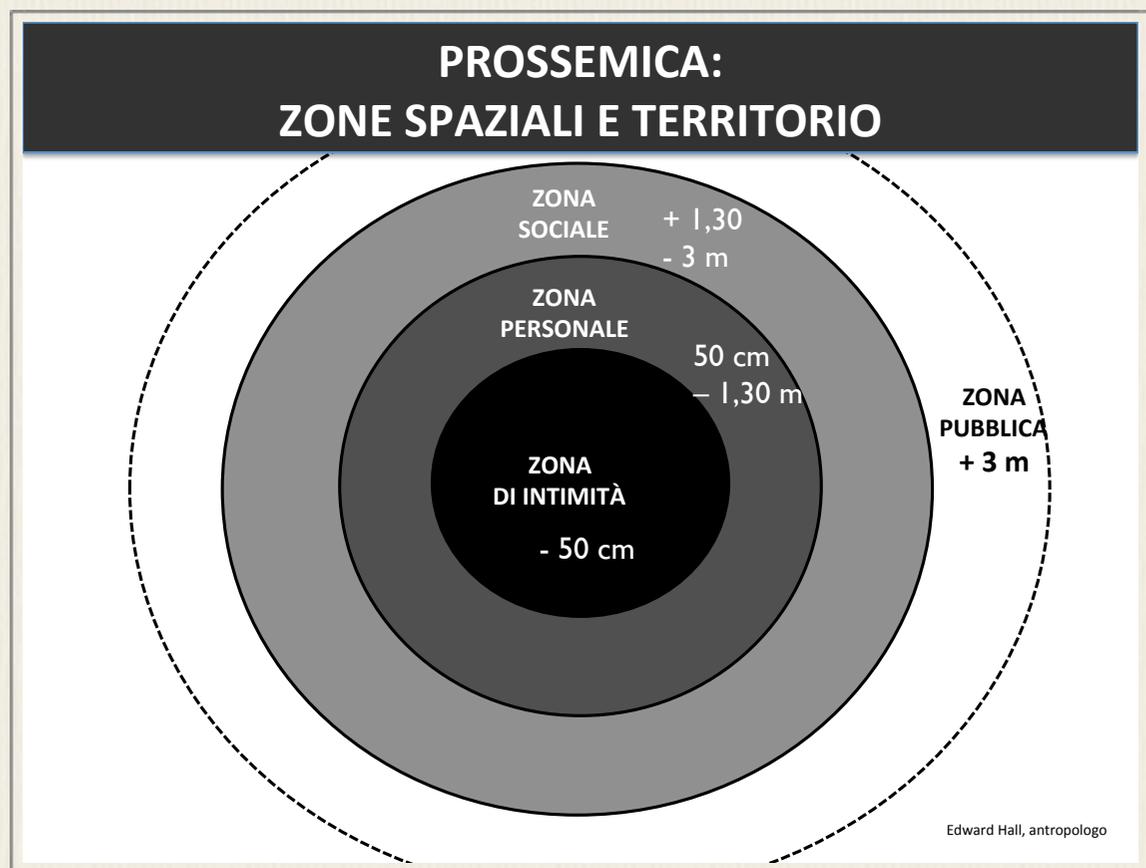
Così un uomo che si sente basso può agire mettendosi scarpe col tacco per “sembrare” più alto. Negli anni '80 le donne usavano gli abiti con le “spalline” per sembrare più imponenti e quindi importanti. E così anche l'uso della cravatta, del tacco a spillo ecc. rientra nella gestione di quanto diventa estensione del nostro corpo nel nostro percepito e in ciò che vogliamo trasmettere. Siamo qui a cavallo con la vestemica di cui parleremo tra poco.

Rientra a pieno titolo nella prosemica la distanza relazionale, cioè la distanza fisica tra noi e i nostri interlocutori.

Si distinguono:

- distanza intima: -50 cm

- distanza personale: 50 cm- 1 m
- distanza sociale: + 1 m
- distanza pubblica: + 2 m



Retorica

A volte il termine prossemica viene confuso con la **retorica**? Ma che cos'è la retorica? La retorica è l'arte del *ragionamento* che ha origini antichissime. Aristotele con i suoi sillogismi era un retore. Cicerone, Demostene e Lisia furono grandi retori ancora oggi studiati nelle scuole forensi. La retorica è l'*arte di argomentare per persuadere*, avere ragione.

Quali erano le 5 parti per organizzare e argomentare un discorso?

1. Inventio
2. Dispositio
3. Elocutio

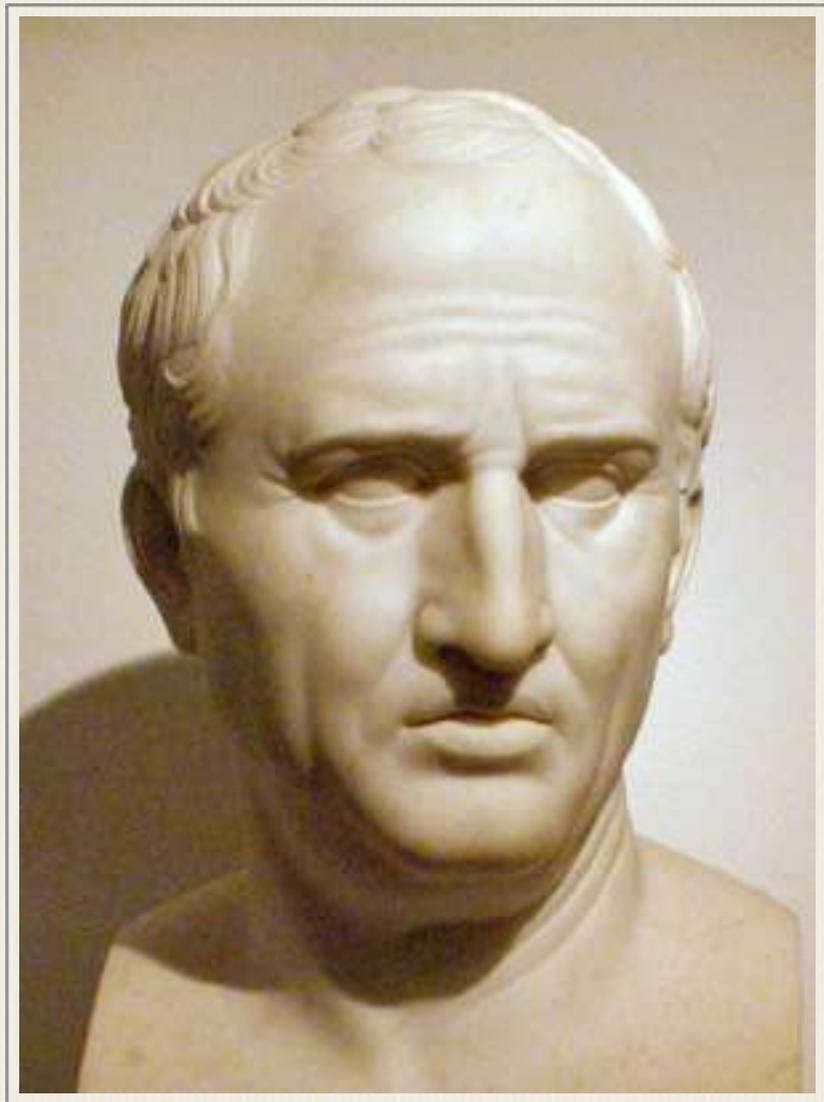
1. - Memoria

2. - Pronuntiatio (actio)

Vediamole:

- INVENTIO = ricerca di argomenti
- DISPOSITIO = organizzazione degli argomenti trovati
- ELOCUTIO = dar forma agli elementi del discorso
- MEMORIA = tecniche di memorizzazione
- PRONUNTIATIO = abilità di esposizione

Cicerone





La psicogeografia in riunione e nelle trattative

Riunioni

La **riunione** è uno strumento di lavoro utilissimo negli Studi professionali, in particolare negli Studi di ampie dimensioni con strutture organizzative importanti. Conoscere le tipologie di riunione, saperle organizzare e gestire è indispensabile per poter disporre di uno strumento che ci permetta di ottimizzare tempi, risorse e costi. Se poi le riunioni sono con i clienti, oppure riunioni di business (trattative commerciali dove assistiamo clienti, per esempio), piuttosto che riunioni per comporre conflitti (ad esempio trattative sindacali), saperle organizzare, gestire e saper trarre il massimo dal tavolo negoziale sarà importante.

Psicogeografia

Oltre all'organizzazione logistica della riunione, location, strumentazione, spostamenti, programmazione, grande importanza riveste la disposizione in riunione dei partecipanti. Parliamo della c.d. "**psicogeografia**" che, per usare le parole di Robert Dilts è "la relazione geografica che si instaura tra i membri di un gruppo (che) ha un'importante influenza non verbale sui processi e sulle interazioni che si verificano al suo interno".

In sostanza, in relazione all'oggetto della presente trattazione, la psicogeografia attiene alla disposizione in riunione dei partecipanti. In base a come essi saranno di-

Location e disposizione

sposti si attivano o meno determinati canali di comunicazione e si facilitano oppure ostacolano particolari interazioni tra i partecipanti. La psicogeografia “realizza una sorta di ‘circuitto relazionale’ tra le persone, in quanto determina il tipo e la qualità delle interazioni”. La psicogeografia, e quindi il modo di disporsi in riunione dei partecipanti, è utile per creare le condizioni per un clima relazionale funzionale all’interazione.

Tavolo rettangolare

Così, la riunione organizzata intorno ad un **tavolo rettangolare** (la classica situazione nelle sale riunioni di Studio) predispone a un’idea di gerarchia di rapporti, dove l’attenzione è diretta verso chi siede a capotavola, che normalmente è il “capo” o comunque riveste una certa autorità sul gruppo. Automaticamente le persone si predisporranno in un certo stato di “soggezione” e si metteranno più facilmente in una posizione “difensiva”. Tale disposizione è utile, per esempio, per comunicare decisioni.

Tavolo rotondo

La riunione organizzata, invece, intorno ad un **tavolo rotondo**, o comunque disposti in senso circolare permetterà una maggior interazione tra i partecipanti che si sentiranno tutti coinvolti (e sullo stesso piano) intorno al focus principale: situazione, progetto, problema che sia. In sostanza, sarà più coinvolgente e avranno un atteggiamento più attivo e partecipativo. Non sono venuti lì ad ascoltare cosa ha da dirci il capo, ma a condividere, tutti sullo stesso piano, informazioni e contenuti. Utilissima per il *brainstorming* e altrettanto funzionale per la condivisione di informazioni personali quali stati d’animo, conflitti, relazioni.

L'organizzazione dell'aula

Semicircolare

Un'aula con le sedie disposte in posizione semicircolare aumenterà l'interazione tra chi è seduto nel **semicerchio** e chi vi sta di fronte e trasmetterà l'idea che tutti stanno condividendo la medesima posizione di fronte al relatore seduto di fronte al gruppo. Questa disposizione è sintomo di forte interazione tra il gruppo verso una direzione, uno scopo comune. Tale disposizione è estremamente funzionale per tutte le attività di pianificazione e programmazione condivisa. Io in questo modo esprimo la mia opinione, ma mi relazio anche con l'opinione altrui.

Ferro di cavallo

Se il gruppo invece di essere disposto a semicerchio fosse organizzato a **ferro di cavallo** l'interazione verrebbe attenuata, perché una parte del gruppo non riuscirebbe ad interagire (coloro che si trovano sulla stessa linea). Inoltre, vi sarebbe comunque una certa asimmetria tra chi è posto sul lato lungo e chi sul lato corto, i primi di fronte al relatore o all'oggetto su cui il focus è condotto, i secondi obliqui allo stesso.

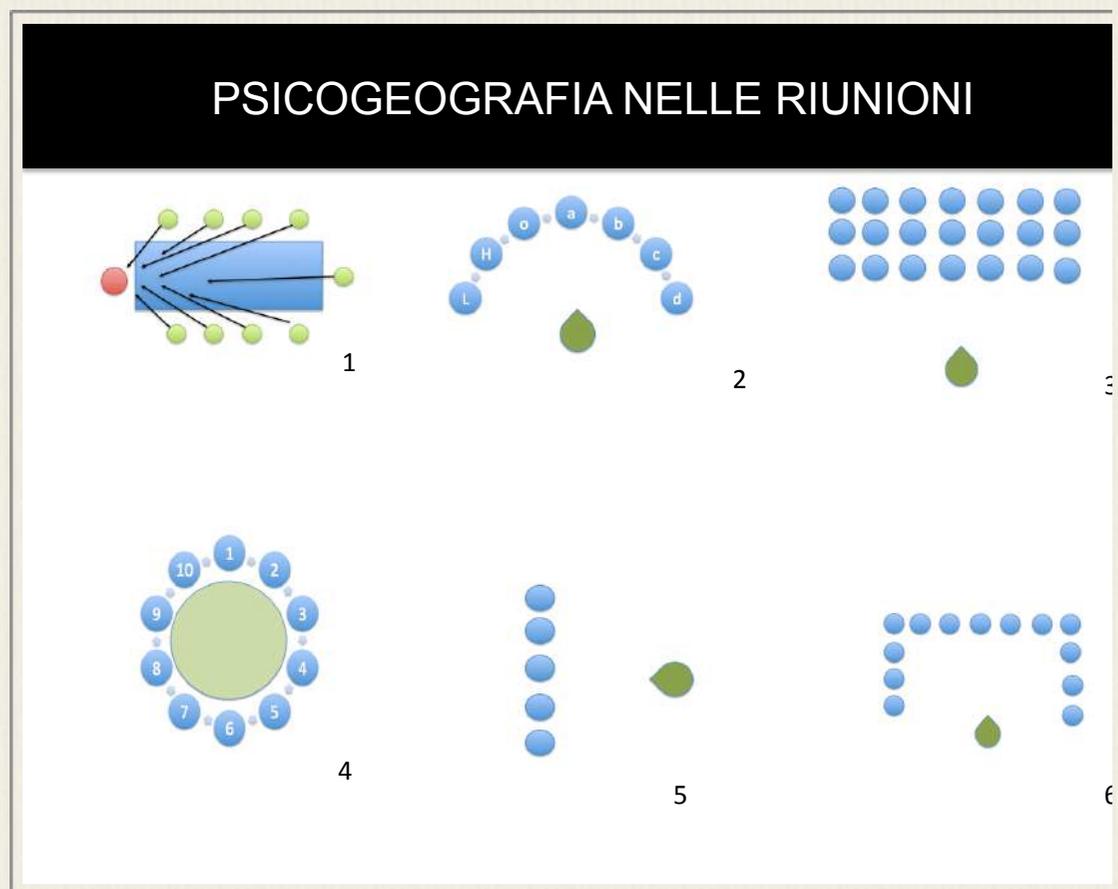
È una utile disposizione dell'aula per i momenti di formazione partecipata e non frontale, dove cioè è richiesta una certa interazione tra relatore e platea e dei partecipanti tra di loro, sia visiva che comunicativa.

Su file

Verrebbe del tutto annullata l'interazione, invece, se il gruppo fosse interamente disposto su una linea di fronte a chi parla o comunque alla persona su cui l'attenzione è rivolta. Sarebbe infatti difficile per costoro interagire tra di loro. Tale posizione è utile quando si vuole ottenere da ciascuno il proprio parere, punto di vista o decisione, senza che si preoccupi e venga influenzato dalla reazione degli altri componenti del gruppo. Si è tutti focalizzati sulla

questione-problema che hanno di fronte, ma ciascuno fa capo a sé e basta.

La disposizione delle sedie per file una dietro l'altra è tipica delle situazioni di formazione o convegni, dove la relazione comunicativa è docente-discente, dal relatore all'audience: lui parla gli altri ascoltano.





Le scuole negoziali di riferimento

Sono due le Scuole negoziali di riferimento:

A) SCUOLA USA (HARVARD) > matrice negoziale-strategica

B) SCUOLA EUROPEA > matrice psico-sociale

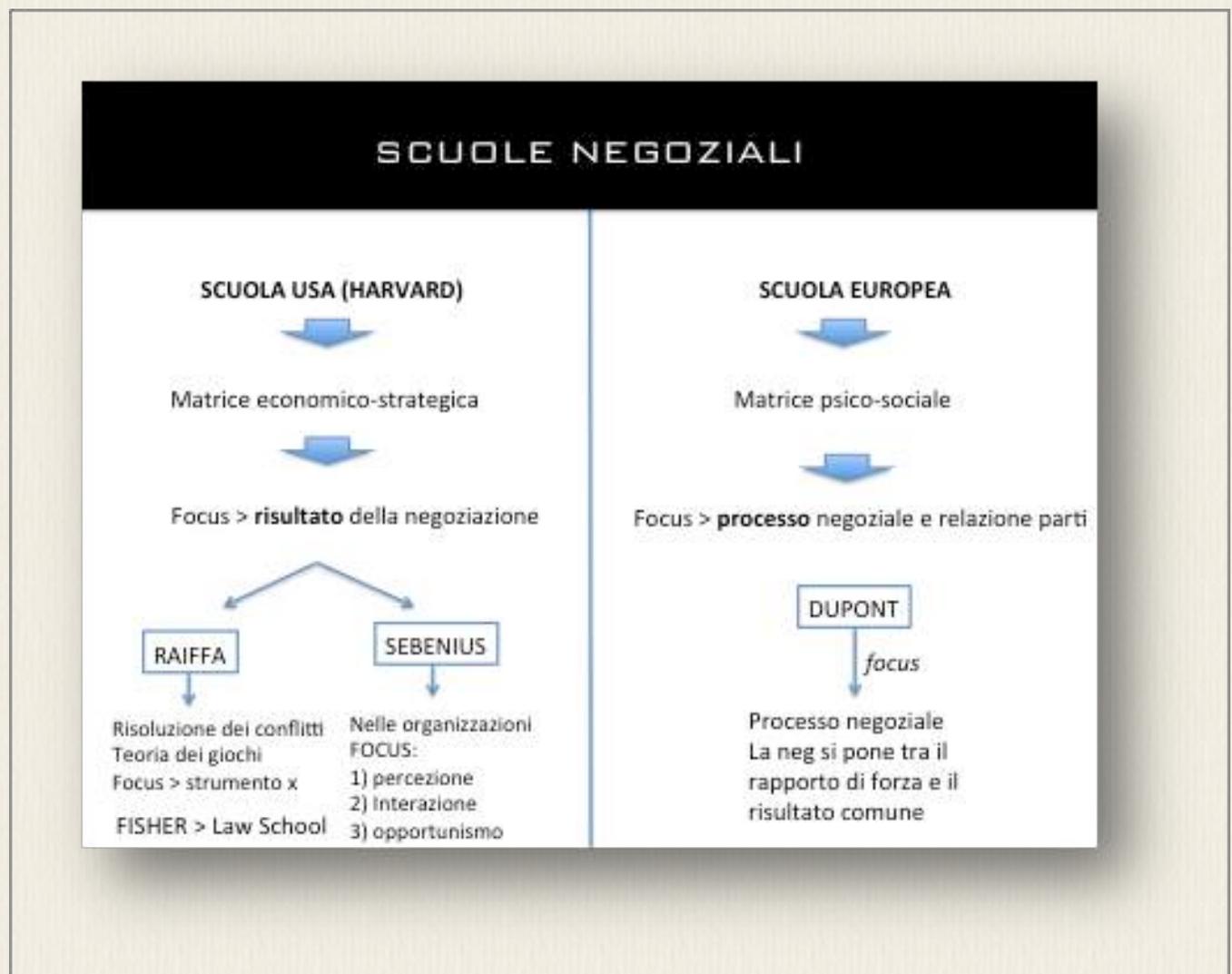
La prima ha come fondatore RAIFFA. Fanno parte di questa Scuola anche FISHER (fondatore ad Harvard del corso di Negoziazione all'interno della Law School). Il focus interno al quale si sviluppano queste teorie sono le modalità e tecniche (**teorie dei giochi**) per raggiungere il risultato finale della negoziazione. Un orientamento successivo all'interno della stessa Scuola fa capo a SEBENIUS che focalizza i suoi studi sulle negoziazioni all'interno delle organizzazioni, dove vanno considerati sempre questi 3 elementi:

1) *interdipendenza tra le parti* = il legame che unisce le parti (interesse comune e problema comune da risolvere);

2) *percezione del conflitto* = posizioni soggettive da cui muovono determina la visione e il comportamento che esse terranno durante la negoziazione;

La Scuola americana

3) *interazione opportunistica* = ciascuna parte cercherà di massimizzare il profitto in base alla percezione che di esso avrà.



La Scuola europea

La seconda Scuola di riferimento, di matrice francese, fa capo a DUPONT. Il focus è qui concentrato sul **processo negoziale**, più che sul risultato della negoziazione. Il negoziato è per DUPONT lo strumento per affrontare una situazione di conflitto o di divergenza di interessi senza ricorrere alla forza, ma solamente alle loro capacità di trovare un accordo.



Tipologie di negoziato

Numero delle controparti

Una prima distinzione tiene conto del numero di **controparti** presenti in negoziazione.

RAIFFA distingue a tal proposito due tipi di negoziazione:

- A) NEGOZIAZIONI SEMPLICI
- B) NEGOZIAZIONI COMPLESSE



Livelli di difficoltà della negoziazione

Le prime presentano solo 2 controparti.

Le seconde, invece, presentano più di 2 controparti.

All'interno di ciascuna tipologia si possono poi distinguere negoziazioni con **diversi gradi di difficoltà** a seconda del numero di richieste e di oggetti.

Ad esempio, saranno negoziati semplici le compravendite di un bene in quanto vedono al tavolo negoziale solo due parti; sono considerati sempre “negoziati semplici”, quanto alla struttura, le relazioni sindacali, ma sicuramente avranno un maggior grado di difficoltà in quanto le richieste e gli oggetti al centro della trattativa saranno molteplici.

Saranno negoziati complessi (quanto alla struttura), ma con un basso grado di difficoltà i giudizi della giuria popolare circa la colpevolezza dell'imputato (più parti che devono trovare un accordo), mentre saranno “negoziati complessi” gli accordi interni ad un'organizzazione dopo il cambio di gestione



Tipi di negoziazione: ripartitive e generative

In funzione del fatto che la negoziazione abbia un valore definito come oggetto e quindi la trattativa ha la funzione di stabilirne la distribuzione tra i contendenti, oppure che il valore dell'oggetto non sia fisso, ma possa essere aumentato dalle parti negoziali, si distinguono due tipologie di negoziazione:

Negoziazioni distributive

A) **NEGOZIAZIONI DISTRIBUTIVE (RIPARTITIVE)** > “a somma zero”, in cui il guadagno dell'uno corrisponde alla perdita dell'altro (come si è visto sopra); la metafora tipica fatta in proposito da Raiffa è quello della torta da dividere; qui si avrà una parte più soddisfatta dell'altra (schema WIN-LOSE).

Negoziazioni cooperative

B) **NEGOZIAZIONI GENERATIVE** > dette anche **COOPERATIVE** o **INTEGRATIVE**, sono quelle dove la negoziazione tra le parti ha lo scopo di aumentare il valore della posta in gioco per poi poterselo distribuire; è il tipo caso delle partnership o joint venture, oppure degli accordi di *outsourcing*; qui entrambe le parti sono soddisfatte dei risultati generati dall'accordo (WIN-WIN).

Approccio negoziale

Approccio duro

L'approccio alla negoziazione, quindi, determina il **comportamento negoziale**.

Approccio morbido

Se una parte sceglie un **approccio duro**, competitivo per massimizzare il profitto e portarsi a casa il massimo risultato, ecco che il suo approccio sarà opportunistico, con tutte le conseguenze comportamentali: terrà per sé le informazioni e farà tutto ciò che aumenterà il suo “potere” contrattuale. Nel caso di **approccio morbido**, invece, lavorerà per trovare cooperazione che aumenti il vantaggio per entrambi.

Es.: la trattativa sindacale

Facciamo un esempio. Una trattativa sindacale relativa agli aumenti salariali per i dipendenti potrà essere approcciata in modo competitivo (a somma zero), oppure in modo generativo. Le parti, pertanto potranno scegliere, in base alla percezione che avranno della negoziazione, di approcciarla in modo “duro”, come un rapporto di forza e pertanto cercando di massimizzare il proprio profitto partendo dall'assunto che ciò che cedo io guadagni tu e viceversa, oppure potranno cercare di generare soluzioni (anche innovative e creative) che aumentino il valore dell'oggetto negoziale in modo da trarre entrambi maggior beneficio possibile dalla situazione, secondo uno schema WIN-WIN e non WIN-LOSE.

La trattativa nel licenziamento

Si pensi anche alla negoziazione conseguente al licenziamento di un dirigente: l'approccio potrà essere focalizzato sul rapporto di forza negoziale per strappare il massimo dal tavolo negoziale (es. la liquidazione più alta possi-

bile) e quindi negoziazione distributiva a somma zero (dura), piuttosto che affrontare il tavolo negoziale cercando soluzioni originali che possano portare vantaggi ad entrambi (ad esempio, tenerlo per un arco di tempo utile a portare a termine un progetto e nel frattempo dargli modo di cercare altra occupazione).





Fasi della negoziiazione

Secondo la **Scuola americana** sono 3 le fasi principali in cui si può scomporre il processo negoziale:

1. La pre-negoziiazione
2. La negoziiazione
3. La post negoziiazione

Pre-negoziiazione

Vediamole.

La pre-negoziiazione

La fase importantissima che precede la negoziiazione al tavolo negoziale, si compone delle seguenti sotto-fasi:

Fase diagnosi

Fase di diagnosi (analizzare la situazione/lite)

- Quali sono i bisogni delle parti in gioco
- Quali sono i reali margini di negoziiazione
- Quali sono le probabilità di una conclusione soddisfacente per entrambi
- Quanto è il tempo a disposizione e il ruolo del fattore tempo

Fase previsionale

Fase previsionale

- Previsioni delle conseguenze di un mancato accordo
- Previsioni delle conseguenze di un accordo parziale

Fase programmatica

Fase programmatica

- Definire gli obiettivi di entrambe le parti
- Fissare le strategie:

Ripartitiva (io vinco-tu perdi)/Generativa (io vinco-tu vinci)

Nel prepararsi al tavolo negoziale, la Scuola di Harvard sottolinea come sia opportuno considerare i seguenti aspetti:

B.A.T.N.A.

1) La **B.A.T.N.A.**

Un momento fondamentale nella preparazione della negoziazione è quello di individuare la propria Batna (*Best Alternative to a negotiated Agreement*) che indica la migliore alternativa all'accordo: significa conoscere cosa faremo o cosa accadrà se non riusciremo a raggiungere l'accordo soddisfacente con la negoziazione che ci attende.

Z.O.P.A.

2) La **Z.O.P.A.**

La Z.o.p.a. (*Zone of possible Agreement*) indica l'area in cui è possibile concludere un contratto che soddisfi entrambe le parti.

La Z.o.p.a. è in sostanza il limite, l'area, al di sotto o al di sopra della quale non siamo disposti a concludere l'accordo. Decisamente meglio, dunque, avere le idee chiare prima di intraprendere il negoziato. La Z.o.p.a. può anche coincidere con la B.a.t.n.a.

La creazione di valore mediante gli scambi reciprocamente vantaggiosi è possibile quando una parte possiede qualcosa che per lui vale poco privarsene, mentre per la controparte ha un valore importante.

Non bisogna mai iniziare una negoziazione senza chiedersi quale è un buon risultato per me?

1. Sintesi sui **4 pilastri della negoziazione** secondo la Scuola americana

I quattro elementi da considerare nella negoziazione sono:

1. **Interessi** → sono la “posta” in gioco che ci sta realmente a cuore
2. **Questioni** → sono l'oggetto esplicito della trattativa (es. soldi)
3. **Posizioni** → sono i comportamenti che le parti hanno deciso di tenere su ogni questione
4. **Parti** → sono i centri di interesse che prendono parte alla negoziazione



Negoziare da avvocati. negoziare con il cliente

Gli scenari negoziali per l'avvocato

Gli scenari negoziali in cui prendono parte gli avvocati si possono distinguere in due ampie categorie:

- A) l'ambito giudiziale e quindi delle liti in cui l'avvocato assiste il proprio cliente;
- B) l'ambito negoziale in cui l'avvocato è incaricato dal proprio cliente.

Ci occuperemo prima di questo secondo scenario, in cui tra cliente e avvocato si instaura un rapporto di committente-agente.

L'avvocato si trova in tali circostanze (compravendite, fusioni, determinazione del risarcimento ecc.) a negoziare non per sé, ma per il cliente.

Vi saranno pertanto due negoziazioni:

1. "interna" col cliente relativamente alle fee (onorari);
2. "esterna" con la controparte.

Vediamo come può essere utile procedere in tali casi.

Motivazioni del cliente

1) **CONOSCERE LE REALI MOTIVAZIONI DEL CLIENTE.** Innanzitutto sarà utile per l'avvocato chiarire, e quindi conoscere, le reali motivazioni del proprio cliente, nonché gli obiettivi (i risultati) che si pone di raggiungere con la negoziazione. Spesso questa fase viene trascurata o data per scontata.

Strumenti utili a tal fine sono: le domande e l'ascolto attivo.

Rapporto di forza

2) **CONSAPEVOLEZZA SUL RAPPORTO DI FORZA "INTERNO".** Prima di partire con la negoziazione sarà utile acquisire consapevolezza sul rapporto di forza "interno" tra cliente e avvocato: siamo noi i dominanti (= il cliente di fida di noi e si affida a noi), oppure è il cliente il dominante (decide lui e impone la linea da seguire, si fida poco e vuole mantenere il controllo di ogni passo).

Strumenti utili a tal fine sono: le domande e la calibrazione (osservazione dei comportamenti).

Aspettative del cliente

3) **CHIARIRE L'AMBITO DELLA NEGOZIAZIONE.** Vuol dire fare chiarezza sulla zona di possibile accordo con la controparte e quindi il valore max-min della negoziazione fuori dal quale non si è autorizzati a spingersi.

Strumenti utili a tal fine: domande e fissare per iscritto.

Le regole del rapporto

4) **CHIARIRE LE REGOLE DEL RAPPORTO INTERNO.** Si tratta di definire tutti gli aspetti principali che regoleranno la relazione professionale: entità degli onorari e modalità di calcolo (a forfait, incentivo, orario), timing dei pagamenti, modalità di pagamento, ogni quanto ci confronteremo sull'andamento del negoziato ecc.

Strumenti utili a tal fine: mettere per iscritto.

**Dati sulla controparte e
sul suo legale**

5) **ACQUISIRE DATI SULL'AVVOCATO DI CONTROPARTE.** Se negozieremo con l'avvocato di controparte sarà utile avere più informazioni possibile su:

- a) chi è l'avvocato di controparte (esperienza, caratteristiche professionali ecc.);
- b) che rapporto hanno cliente e avvocato (chi è dominante, che influenza ha l'avvocato sul suo cliente);
- c) che limiti negoziali ha l'avvocato di controparte (max-min);
- d) sapere se ha "personali" interessi o motivazioni a condurre un certo tipo di negoziazione piuttosto che un altro.

Va sempre considerato che come in ogni situazioni in cui terzo incaricato negozia per l'interessato, vi sarà sempre un certo margine di disallineamento di interessi tra il committente e l'agente (in questo caso il cliente e l'avvocato), non foss'altro perché l'avvocato fa sì gli interessi del cliente, ma a sua volta è portatore di propri interessi da soddisfare (economici, di immagine, di reputazione ecc.).

Un rischio presente nella negoziazione tra avvocati può essere l'eccesso di legalismi che possono rallentare o bloccare la negoziazione.



Giudiziale o negoziale: come persuadere il cliente verso la miglior scelta

Spesso il cliente animato dal risultato a proprio favore che vuole raggiungere chiede all'avvocato di procedere con durezza, con fermezza, in modo competitivo, senza fare concessioni. Spesso la via giudiziale sembra la migliore per ottenere soddisfazione. In molti casi l'avvocato condivide, mentre in altri si rende conto, anche per esperienza, che i rischi sono maggiori delle probabilità di successo; sa che con un atteggiamento negoziale, soprattutto generativo di nuove opzioni utili a tutti, potrebbe portarsi a casa un risultato migliore.

Come fare in questi casi a convincere il proprio cliente sulla necessità di una negoziazione cooperativa, piuttosto che della via giudiziale?

Partiamo da un principio: **la paura della perdita è maggiore del desiderio della vincita.**

Da qui discende che come argomentazione l'avvocato potrà paventare al cliente l'incertezza del risultato finale del percorso giudiziale, aggiungendo a ciò la certezza di spese giudiziali. La stessa strategia potrà essere utilizzata anche con la controparte, quando sarà essa a spingere verso la via giudiziale.

Giudiziale o negoziale?

Principio n. 1

In questi casi si cerca di lavorare sulla percezione della lite, considerando che gli studi hanno dimostrato come chi intraprende una lite è particolarmente ottimista relativamente al suo esito (in altre parole sovrastima le possibilità di vincita, a differenza di quanto accade in altri contesti).

Principio n. 2

Altra argomentazione persuasiva potrà essere che **con la via negoziale il cliente manterrà saldo il timore dei propri interessi** e potrà decidere l'entità della negoziazione (il valore da negoziare, ad esempio il risarcimento del danno), quando invece in giudiziale tale valore sarà alla fine imprevedibile.

Riassumendo, per persuadere il cliente a scegliere la via negoziale rispetto alla giudiziale abbiamo due argomentazioni persuasive:

- 1) paventare l'incertezza del risultato e la certezza delle spese nella via giudiziale;
- 2) enfatizzare come nella via negoziale il valore da negoziare è nelle mani del cliente (e della controparte).

Non è un caso che per spingere la controparte a negoziare alcuni minacciano le vie giudiziali: “ci vediamo in tribunale”; “procederò per vie legali”. Tipico esempio di pressione al negoziato.

Il non facile rapporto avvocato-cliente

La premessa da cui muovere è che ciascuno di noi ricostruisce la realtà in modo soggettivo. La PNL (Programmazione Neuro Linguistica) afferma infatti che la realtà non è il territorio, cioè che ciascuno ricostruisce una mappa della realtà che non corrisponde necessariamente al territorio (realtà esterna). Tale ricostruzione e interpretazione avviene attraverso filtri biologici, psicologici, culturali, esperienziali, emotivi ecc.

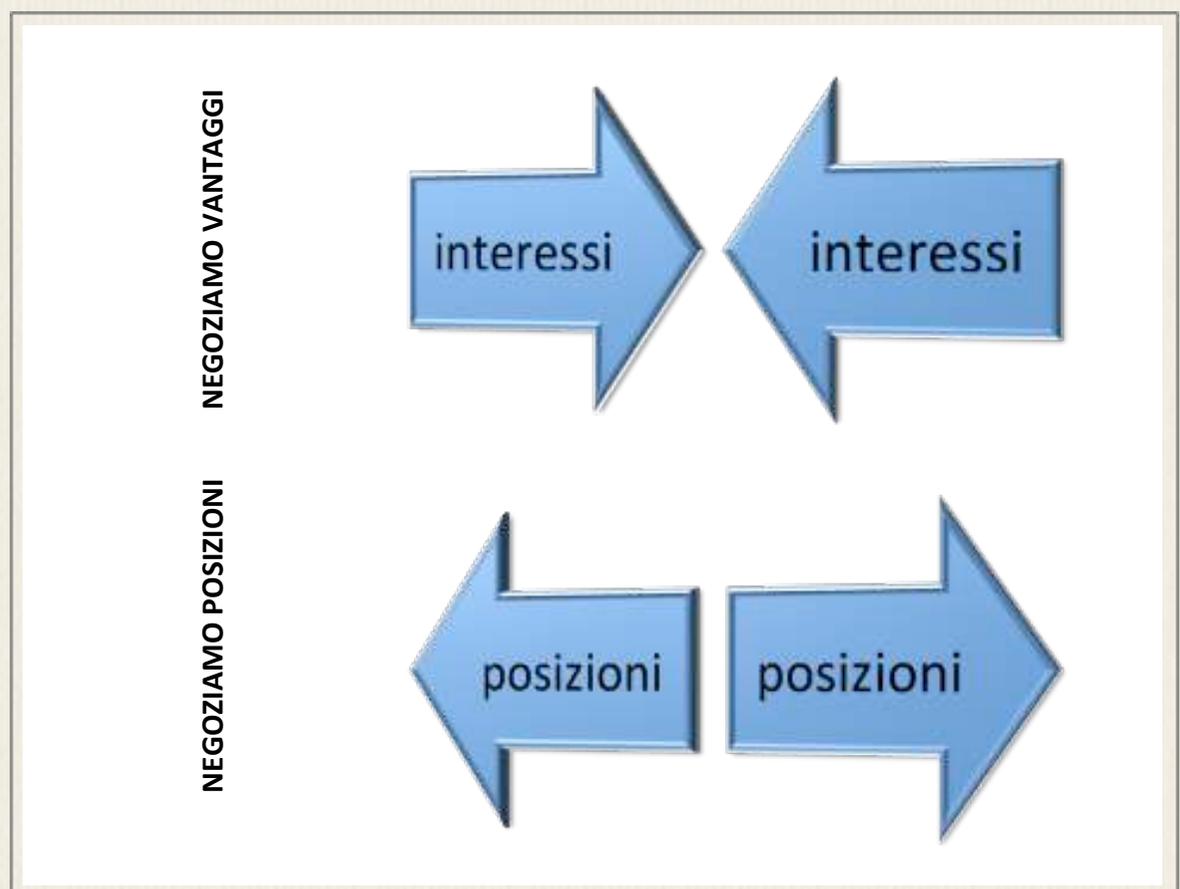
La **posizione percettiva** da cui guardiamo le cose, poi, ne determina significato ed entità. L'esperienza, infine, è un potente filtro sulla nostra realtà: vediamo ciò che ci aspettiamo di vedere.

Il cliente, pertanto, non sfugge a queste regole: vedrà solo ciò che vuole vedere e vedrà le cose, ovviamente, solo dal suo punto di vista, che sarà (altrettanto ovviamente) quello giusto o migliore degli altri.

L'avvocato pertanto ha la possibilità di sposare in pieno la realtà del cliente e quindi il suo punto di vista, oppure potrà rappresentare per il cliente un valore aggiunto non solo per le sue competenze tecniche, ma anche perché può proporre posizioni percettive diverse da cui muovere l'indagine sulla situazione.

Ciò sarà molto utile, per esempio, quando il cliente ha un posizione percettiva distorta della realtà. Molti legali, invece di proporre punti di vista diversi per aiutare il cliente ad avere una visione più realistica (magari di fronte a dei rischi), esasperano la posizione del cliente arricchendola e complicandola con legalismi e particolari che non fanno altro che distorcere ulteriormente la visione iniziale di parte. Ciò non vuol dire non fare gli interessi del

cliente, anzi vuol dire essere realmente di supporto al cliente, più di un atteggiamento meramente esecutivo di direttive: certo è che con alcuni clienti particolarmente diffidenti ciò potrà essere “rischioso”, perché potrebbero “leggere” le domande e richieste di chiarimento e le valutazioni sulla posizione della controparte come indecisioni e quindi cambiare consulente legale, partendo dalla convinzione che la situazione vada trattata a binario unico e in modo “duro”.





Come negoziare la parcella

Negoziare la parcella professionale

Ci sono avvocati che hanno difficoltà a negoziare la parcella. Alcuni sono in imbarazzo, mentre altri si pongono in modo rigido e formale.

Che tipo di negoziazione è questa sugli onorari professionali?

Tendenzialmente si tratterà di una negoziazione distributiva. Tuttavia avvocato e cliente dalla loro partnership possono creare valore aggiunto.

Convinzioni

Quali sono le **convinzioni limitanti** sulla negoziazione della parcella?

Vediamone alcune:

- 1) la negoziazione della parcella è una questione distributiva; pertanto è un tira e molla fatto di + e -.
- 2) Non è bello parlare di soldi in ambito professionale, tantomeno negoziarli.
- 3) Negoziare la parcella potrebbe farmi perdere il cliente se l'onorario proposto viene percepito troppo alto rispetto alle sue aspettative, dunque entro in ansia.

È possibile cambiare queste convinzioni limitanti? Sì, vediamo:

1) la negoziazione della parcella non è una questione solo distributiva, ma può generare valore per entrambi.

2) La mia retribuzione ha come corrispettivo i vantaggi di cui beneficerà il mio cliente grazie alla mia attività (maggior tranquillità; maggior tempo a disposizione per altri affari; evitamento o riduzione di rischi maggiori; vantaggi economici diretti in termini di guadagno; ecc.).

3) Posso parlare dell'entità della parcella spiegando che in essa non è compreso solo il quantum (tempo, energie profuse ecc.), ma anche l'esperienza messa a disposizione, la conoscenza.

Con i clienti particolarmente esigenti è meglio prevedere sin dall'inizio la possibilità di fare controlli e far “monitorare” cammin facendo l'attività del legale, in modo da trasmettere un senso di trasparenza da parte dell'avvocato e di controllo da parte del cliente.



Quali sono le reali motivazioni e interessi del cliente?

Il cliente muove necessariamente da posizioni. Alcuni hanno reale consapevolezza degli interessi che vogliono perseguire, mentre altri non si pongono neppure il problema, oppure sono convinti di saperlo, quando così non è. Spesso il cliente parla con l'avvocato di interessi, ma muove da posizioni.

Sondare gli interessi

L'avvocato per poter realmente perseguire gli interessi del cliente non deve fermarsi alle richieste dello stesso (spesso animate da rancori, delusioni, rabbia ecc.), ma deve saper indagare i reali interessi e quindi gli obiettivi che il cliente intende raggiungere con la via negoziale/giudiziale.

Perché in molti casi il legale non si sofferma ad indagare i reali interessi del cliente?

Per molteplici ragioni, in particolare:

- 1) perché pensa di averle capite al volo;
- 2) perché c'è poco da indagare, l'interesse è uno: vincere!

- 3) Perché potrebbe manifestare che non abbiamo capito
- 4) Perché potrebbe essere indelicato verso il cliente fare domande in merito (se vuole ce lo dice lui di sua iniziativa).

Ma non è tutto qui. Così come spesso si sorvola sull'indagine dei reali interessi del cliente, si sorvola anche sull'indagine degli interessi alla base delle richieste e posizioni della controparte, convinti che non ci riguardino.

QUANTE NEGOZIAZIONI PER IL PROFESSIONISTA?

INTERNA

Con il cliente

ESTERNA

Con la controparte



Clienti “a somma zero”

Approccio aggressivo al negoziato

L'approccio di molti legali e di molti clienti è di tipo competitivo, “duro”, “a somma zero”. In sostanza o si vince o si perde. L'**approccio aggressivo**, tenace al tavolo negoziale è visto come l'unico possibile. Il negoziato è un campo di battaglia dove c'è un vincitore e un vinto, dove ciò che cedi conquista l'altro e viceversa.

Così anche l'approccio di molti clienti al negoziato è di questo tipo e di conseguenza vogliono solo avvocati sulla stessa frequenza d'onda: questi clienti si sentono “più sicuri” con avvocati aggressivi, convinti che tale atteggiamento manifesti forza e fermezza. Alcuni, tra l'altro, amano anche nel rapporto interno avvocato-cliente questo tipo di atteggiamento (l'essere in sostanza un po' maltrattati). Altri invece nel rapporto interno vogliono comprensione e ascolto, mentre con la controparte un legale energico.

Tale convinzione di partenza va sfatata: non è che chi alza di più la voce è più forte o chi batte di più i pugni ottiene di più. A bene vedere, spesso negoziazioni più morbide, dove si cercano margini di accordo e cooperazione permettono di portarsi a casa risultati migliori e più duraturi. Al contrario, molte battaglie finiscono solo in inutili

spargimenti di sangue, in sfibranti bracci di ferro e sterili prese di posizione.

Alcuni avvocati si rapportano ai propri clienti in modo propositivo, arricchendo di opzioni e strategie la situazione, mentre altri preferiscono atteggiarsi come meri esecutori, distaccati dai reali interessi del cliente (vuole così e così faccio).

In alcuni casi si vengono invece a creare delle dinamiche di solidarietà e alleanze che portano entrambi a ragionare con il NOI CONTRO LORO.

GESTIONE DEI CONFLITTI





Clienti “particolari”

Ciascun cliente presenta, in quanto essere umano, proprie caratteristiche caratteriali, esperienziali ed emotive.

Conoscerle permette all’avvocato di rapportarsi a ciascuno di essi nel modo più opportuno e non in modo flat con tutti.

Vediamo le principali tipologie di clienti con caratteristiche particolari:

Clienti a somma zero

1) **CLIENTI CON APPROCCIO “A SOMMA ZERO”**. Qui sarebbe utile prima di agire capire i perché di tale atteggiamento, in modo da far emergere (come abbiamo visto sopra) cosa tale atteggiamento aggressivo nasconde (spesso emozioni represses che portano a sublimare le proprie richieste sui soldi e su tutto ciò che rappresenta vendetta).

Clienti irragionevoli

2) **CLIENTI CON ASPETTATIVE IRRAGIONEVOLI**. Bisogna indagare quali informazioni ha il cliente da cui discendono quelle richieste fuori range.

Clienti ansiosi

3) **CLIENTI TROPPO EMOTIVI.** Qui è molto utile mostrarsi comprensivi, andare verso il cliente accogliendo la sua emozione (senza esserne travolti). Conquistata la fiducia provate a proporre altri punti di vista da cui muovere le proprie considerazioni e scelte operative.

Clienti a confusi

4) **CLIENTI CHE NON SANNO CIO' CHE VOGLIONO.** Abbiate pazienza: fate in questo caso domande, indagate le reali esigenze e motivazioni. Il rischio è che sia l'avvocato a dire al cliente ciò di cui ha bisogno.





I due differenti approcci al negoziato

Sono due gli approcci fondamentali al negoziato:

Approccio competitivo

A) **APPROCCIO COMPETITIVO** = è l'approccio competitivo al tavolo negoziale, l'atteggiamento "duro", dove si cerca di portarsi via il massimo risultato possibile, senza considerare la soddisfazione di entrambi come possibile risultato.

Approccio cooperativo

B) **APPROCCIO COOPERATIVO** = mira al raggiungimento della massima soddisfazione di entrambi al tavolo negoziale. Si viene a creare qui un clima più sereno e cooperativo tra le parti.

Spesso si parla di **controparti** nel primo caso e di **partner** nel secondo. Nel primo caso si pensa al massimo per Sè, nel secondo caso al massimo per NOI.

Premesso che esistono negoziazioni (come si è visto inizialmente) per loro natura competitive (distributive o ripartitive) a altre generative (cooperative), diciamo che ogni negoziazione può essere affrontata con un approc-

cio piuttosto che un altro e l'approccio determinerà le scelte comportamentali delle parti in gioco.

Focusing

Spesso i negoziatori si concentrano solo sulla propria “fetta di torta” e sui propri interessi, invece di considerare l'intera torta.

I negoziatori molto spesso si preoccupano di affermare i propri interessi e il proprio punto di vista, senza preoccuparsi di quello della controparte, convinti che le due cose siano confliggenti.

Skills del negoziatore

Al contrario, i negoziatori più esperti sono consapevoli dell'importanza di saper fare entrambe le cose: essere **ASSERTIVI**, affermando quindi il proprio punto di vista con un linguaggio persuasivo che permette di far “vedere” agli altri dal proprio punto di vista le cose, e nello stesso tempo sono abili nel far sentire l'altro compreso nella propria esperienza. In sostanza sanno **COMUNICARE** e sanno **ASCOLTARE**.

È da questo mix tra **ASSERTIVITA'** ed **EMPATIA** che si giocano la partita al tavolo negoziale.

EMPATIA = capacità di mostrare comprensione verso i bisogni e gli interessi della controparte.

ASSERTIVITA' = capacità di affermare i propri bisogni, interessi e punti di vista.

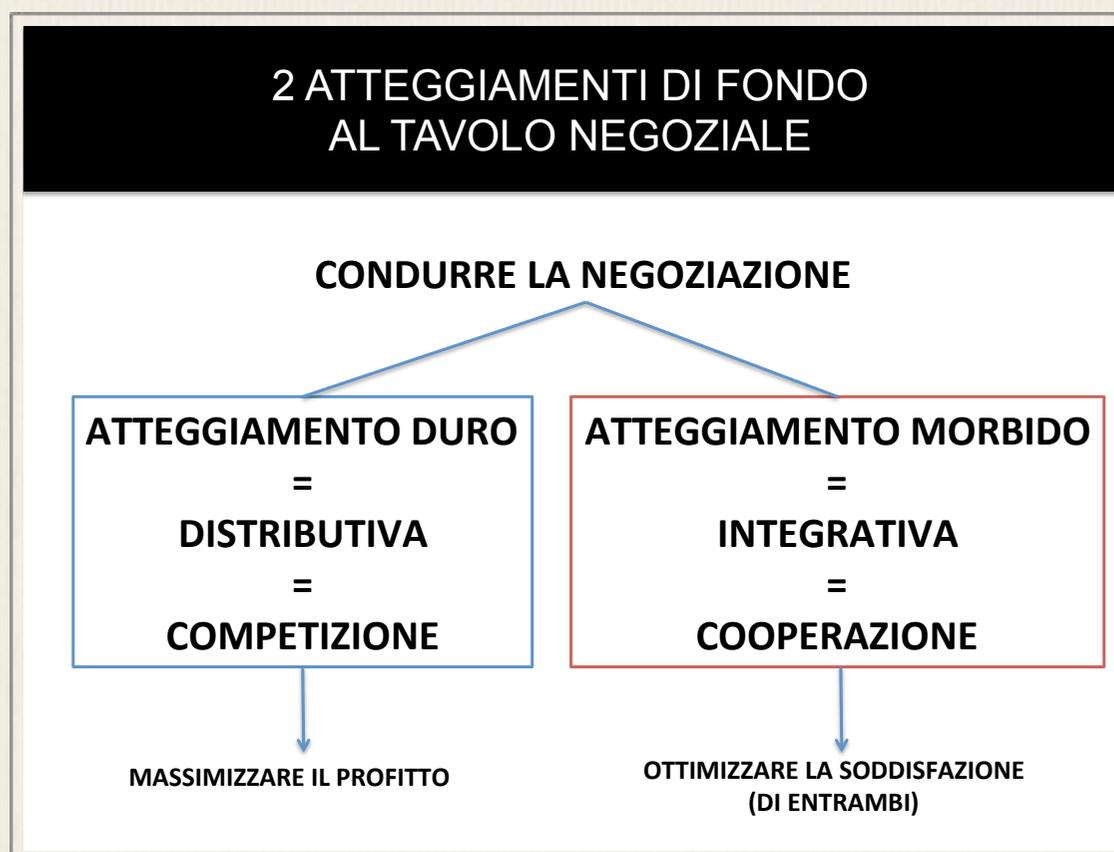
Flessibilità

La capacità di cambiare il nostro punto di vista e assumere quello dell'altro viene definito **ASSUNZIONE DI PROSPETTIVA**.

Questa capacità insieme alla **CAPACITA' DI NON GIUDICARE** rappresentano le competenze-base del negoziatore esperto.

Spesso nei negoziati invece si assume uno dei tre atteggiamenti seguenti:

- A) **COMPETITIVO** = “a somma zero”
- B) **CONCILIATIVO** = opposto al primo risulta essere anche troppo remissivo
- C) **ELUSIVO** = si cerca di negarsi al negoziato.





Le c.d. “posizioni esistenziali” nel negoziato

Nel 1958 **Eric Berne** elaborò il modello psicologico per comprendere meglio le nostre capacità di interazione con gli altri.

Posizioni esistenziali

La teoria di Berne afferma che nell'interazione con gli altri le persone assumono **4 possibili posizioni esistenziali**:

1) IO SONO OK TU SEI OK

È il caso di chi ha buona autostima di sé e tratta gli altri allo stesso modo. È la posizione ideale per la negoziazione. Mostra equilibrio e sicurezza.

2) IO SONO OK, TU NON SEI OK

È il caso di chi ha forte autostima, ma non ha stima degli altri, che tratta in modo arrogante, generando rapporti conflittuali.

3) TU SEI OK, IO NON SONO OK

È il caso di chi si sente “inferiore” e ha bisogno dell’approvazione altrui.

4) IO NON SONO OK, TU NON SEI OK

È il caso di chi svaluta se stesso ma anche gli altri, costruendo relazioni “in negativo” con scetticismo e distacco.

NEGOZIAZIONE E ANALISI TRANSAZIONALE LE “POSIZIONI ESISTENZIALI”

Eric Berne

- | | | | |
|----------|--------------------------------|---|--|
| 1 | IO SONO OK – TU SEI OK |  | È il caso di chi ha buona autostima di sé e tratta gli altri allo stesso modo. È la posizione ideale per la negoziazione. Mostra equilibrio e sicurezza. |
| 2 | IO SONO OK – TU NON SEI OK |  | È il caso di chi ha forte autostima, ma non ha stima degli altri, che tratta in modo arrogante, generando rapporti conflittuali. |
| 3 | TU SEI OK – IO NON SONO OK |  | È il caso di chi si sente “inferiore” e ha bisogno dell’approvazione altrui. |
| 4 | IO NON SONO OK – TU NON SEI OK |  | È il caso di chi svaluta se stesso ma anche gli altri, costruendo relazioni “in negativo” con scetticismo e distacco. |



Il profilo del negoziatore

Tipologie di negoziatore

Possiamo distinguere diverse tipologie di negoziatori secondo le proprie caratteristiche comportamentali:

- 1) **TIMIDO** > parla poco e non si sbilancia per paura
- 2) **SICURO DI SÈ** > parla poco e solo al momento giusto
- 3) **LOGORROICO** > parla troppo e fuori tema
- 4) **PERSUASIVO** > usa argomentazioni “oggettive” per avere ragione
- 5) **AGGRESSIVO** > poco sensibile e molto scaltro
- 6) **COMPIACENTE** > rinuncia a confrontarsi pur di andar d'accordo

Negoziatori e strategie

Come scegliere la strategia più utile

Per poter scegliere la strategia (l'atteggiamento) più utile a condurre in porto la trattativa e quindi a farci ottenere il mas-

simo risultato possibile, vanno considerati caso per caso questi fattori:

- 1) **INTERDIPENDENZA TRA LE PARTI IN GIOCO** > se c'è un pregresso e di che tipo (esperienza).
- 2) **APPROCCIO DELL'ALTRA PARTE** > un nostro approccio cooperativo a fronte di uno competitivo altrui potrebbe essere rischioso.
- 3) **INTERDIPENDENZA FUTURA** > se dopo l'accordo vi saranno altri contatti tra le parti.
- 4) **GLI OBIETTIVI DELLE PARTI** > Sono conciliabili? Qual è la natura intrinseca della trattativa (distributiva/generativa)?





Come creare solide basi col cliente

Per creare solide basi nella relazione col cliente ecco alcuni spunti e suggerimenti sulle attività da svolgere nelle **fasi conoscitive**:

Regole per buone basi

- 1) ascoltare e fare domande per mappare la situazione del cliente, le caratteristiche personali, motivazioni e interessi;
- 2) lasciare spazio alla storia del cliente: tutti vogliono poter parlare di sé e raccontare la propria vicenda; interrompere pensando di aver capito e non ascoltare potrebbero essere dei veri boomerang. Si potrebbero perdere informazioni utili e in più si rischierebbe di non instaurare un rapporto empatico col cliente;
- 3) spiegare il percorso che si intende seguire e le relative procedure con linguaggio comprensibile ed esempi;
- 4) valutare le alternative all'accordo negoziato (BATNA – Best Alternative To a Negotiated Agreement);
- 5) valutare insieme l'approccio e la strategia negoziale (distributiva/cooperativa);
- 6) chiarire tra di loro ruoli, responsabilità e regole del rapporto, nonché timing e obiettivi.

La chiarezza è il miglior punto di partenza e la capacità di ascolto è il miglior modo per avere informazioni e condividere emozioni.



Negoziare i conflitti

Le regole per negoziare i conflitti

Nelle trattative non vanno confusi i rapporti personali con i contrasti oggettivi.

Ecco le regole da tener presenti per liberare le trattative dai «conflitti personali»:

1. **Mettersi nella prospettiva dell'altro.** Cercare di capire il punto di vista dell'altro.
2. Meglio parlare delle **idee di entrambe** le parti.
3. Non attribuire la colpa dei vostri problemi alla controparte.
4. **Coinvolgere** la controparte nel risultato: creare un ponte, in modo che sia coinvolta nel processo di trattativa.
5. Adattare le vostre proposte al **sistema di valori** dell'altro in modo da permetteregli di «salvare la faccia».
6. Articolare le proprie **emozioni** ed esternarle in modo opportuno.
7. **Non reagire** agli sfoghi emotivi della controparte permettendogli tuttavia di scaricare la tensione
8. Sfruttare **gesti simbolici** (ad es. una stretta di mano, chiedere scusa).

9. **Ascoltare** attentamente ed esprimete il vostro feedback su ciò che è stato detto.

10. Parlate fatevi capire **sincerandosi** di essere stati capiti.

11. **Parlare di se stessi**, non della controparte.

12. **Osservare** (calibrate) l'interlocutore, imparare a conoscere lui e la sua visione delle cose .

Posizioni e interessi

Scindere le posizioni dagli interessi

Vediamo alcuni punti:

- Bisogna imparare a **guardare oltre** il punto di vista formulato dalla controparte. Va capito quali sono gli interessi della controparte: quali sono le vere motivazioni della sua posizione?

- Se il piano della negoziazione sono gli **interessi**, di regola la trattativa perviene ad un risultato e si giunge più rapidamente alla risoluzione del conflitto, a differenza della negoziazione delle posizioni di principio.

- **Manifestare** chiaramente i nostri interessi. La vostra controparte può occuparsene solo se li conosce

- Importante: bisogna sempre **guardare avanti** e non indietro.

- La domanda «**perché**» ha due dimensioni. Una è rivolta al passato e ricerca una causa o un motivo, ritiene che il nostro comportamento sia determinato da eventi precedenti. L'altra guarda avanti e cerca obiettivi, considera il nostro comportamento come conseguenza del libero arbitrio. Le risposte a quest'ultimo «perché», gli interessi orientati al futuro e all'obiettivo, sono quelli per cui vale la pena di negoziare.



La capacità di ascoltare come skill

Le regole dell'ascolto

Quattro i punti fondamentali da ricordare sull'ascolto:

- Non avere fretta di arrivare alla conclusione
- Quello che vedi dipende dal tuo punto di vista
- Se vuoi comprendere l'altro, devi assumere che ha le sue ragioni e farti guidare nel provare a vedere le cose dal suo punto di vista
- Le emozioni non ti informano su cosa vedi, ma su come guardi
- Ascoltare attivamente vuol dire essere totalmente presente e condividere la situazione

Gli ostacoli all'ascolto

Possibili ostacoli all'ascolto possono essere:

- Le aspettative dell'interlocutore
- Le relazioni tra le persone che comunicano (screzi, precedenti, pregiudizi, opinioni)
- Lo stato emotivo di chi ascolta
- Ostacoli fisici e/o ambientali
- Disinteresse



Errori tipici nel negoziato

Come raggiungere il risultato velocemente

Vediamo alcuni comportamenti che tipicamente accompagnano la negoziazione, in particolare nelle situazioni in cui si negoziano i conflitti, e rappresentano errori che sarebbe meglio evitare se si vuole raggiungere più velocemente il risultato:

- Auto-dialoghi (su binario unico)
- Svalutazioni dell'altro
- Giudizi sull'altro
- Innescare attacco/difesa (azione/reazione)
- Nuove proposte come ulteriore distanza dalla posizione altrui
- Eccessive argomentazioni

Formazione

Tecniche di negoziazione efficace per i professionisti

Negoziare sempre, in ogni circostanza, in ogni ambiente e con i più disparati interlocutori: **clienti, colleghi, dipendenti, familiari, collaboratori**. Saper condurre negoziazioni efficaci vuol dire **conoscere i tipi di negoziazione possibili, le regole e le fasi della negoziazione**. Significa conoscere gli obiettivi che vogliamo raggiungere, saperli fissare con chiarezza per compiere le azioni corrette per il loro raggiungimento. Significa, inoltre, uscire tutti in qualche modo soddisfatti dal tavolo negoziale, oppure ottenere il massimo dalla trattativa se questo è il nostro scopo. Esistono diversi stili negoziali nel business come nella politica e più in generale nelle relazioni sociali. Tutti i giorni, **in ogni momento noi negoziamo**: in casa con i familiari, in ufficio con i colleghi e con i clienti, perfino con noi stessi conduciamo spesso negoziazioni!

La negoziazione più che un'arte è una **scienza**, che può essere appresa e affinata nel tempo.

PROGRAMMA

Corso intensivo di una giornata - Durata: 8 hr

NEGOZIAZIONE: TIPI, FASI E TECNICHE

- Tipi di negoziazione e stili negoziali
- Principi di negoziazione secondo la scuola americana
- La trattativa oggettiva
- Principi, posizioni e interessi
- I presupposti della negoziazione
- Le fasi della negoziazione: preparare, condurre, concludere

LA COMUNICAZIONE NELLA NEGOZIAZIONE

- Tecniche di comunicazione nella negoziazione
- La comunicazione verbale: la linguistica
- La comunicazione paraverbale: tono, volume, ritmo, frequenza
- La comunicazione non verbale: il linguaggio del corpo, espressioni del viso, vestemica

NEGOZIAZIONE, EMOZIONI E CARISMA

- Emozioni e negoziazione
- Cosa non fare al tavolo delle trattative
- Negoziazione e carisma
- Negoziare con i clienti
- I principi dell'aikido nella negoziazione

LA GESTIONE DEI CONFLITTI

- Gestire le emozioni in Studio
- Saper negoziare le soluzioni con collaboratori e clienti
- Conflitti e confronti in Studio e con i clienti
- Imparare a mediare tra contendenti

Percorso completo di formazione per professionisti

Mario Alberto Catarozzo
formazione e coaching per il professionista

Per vedere l'offerta formativa completa e il [calendario dei corsi](#) di formazione specificamente pensati per liberi professionisti e studi professionali in tema di soft skills e strumenti di managerialità, l'attività di coaching.

VISITA IL SITO

WWW.MARIOCATAROZZO.IT

BROCHURE

[SCOPRI I NOSTRI CORSI](#)

CONTATTI

SEGRETERIA@MARIOCATAROZZO.IT

**TECNICHE DI
COMUNICAZIONE EFFICACE**

**LA GESTIONE DEL TEMPO
NELLA PROFESSIONE**

LA LEADERSHIP IN STUDIO

STRATEGIE DI LETTURA VELOCE

**COMUNICAZIONE EFFICACE
DELLO STUDIO SUL WEB**

**PUBLIC SPEAKING
PER PROFESSIONISTI**

**SVILUPPO DEL BUSINESS
SUL WEB PER LO STUDIO**

**TECNICHE DI
MEMORIA EFFICACE**

**PREPARARE PRESENTAZIONI
CON POWER POINT**

**LA GESTIONE DELLO STRESS
NELLA PROFESSIONE**

**SVILUPPO DEL BUSINESS
PER LO STUDIO**

**SINTESI, SCHEMI E
MAPPE CONCETTUALI**

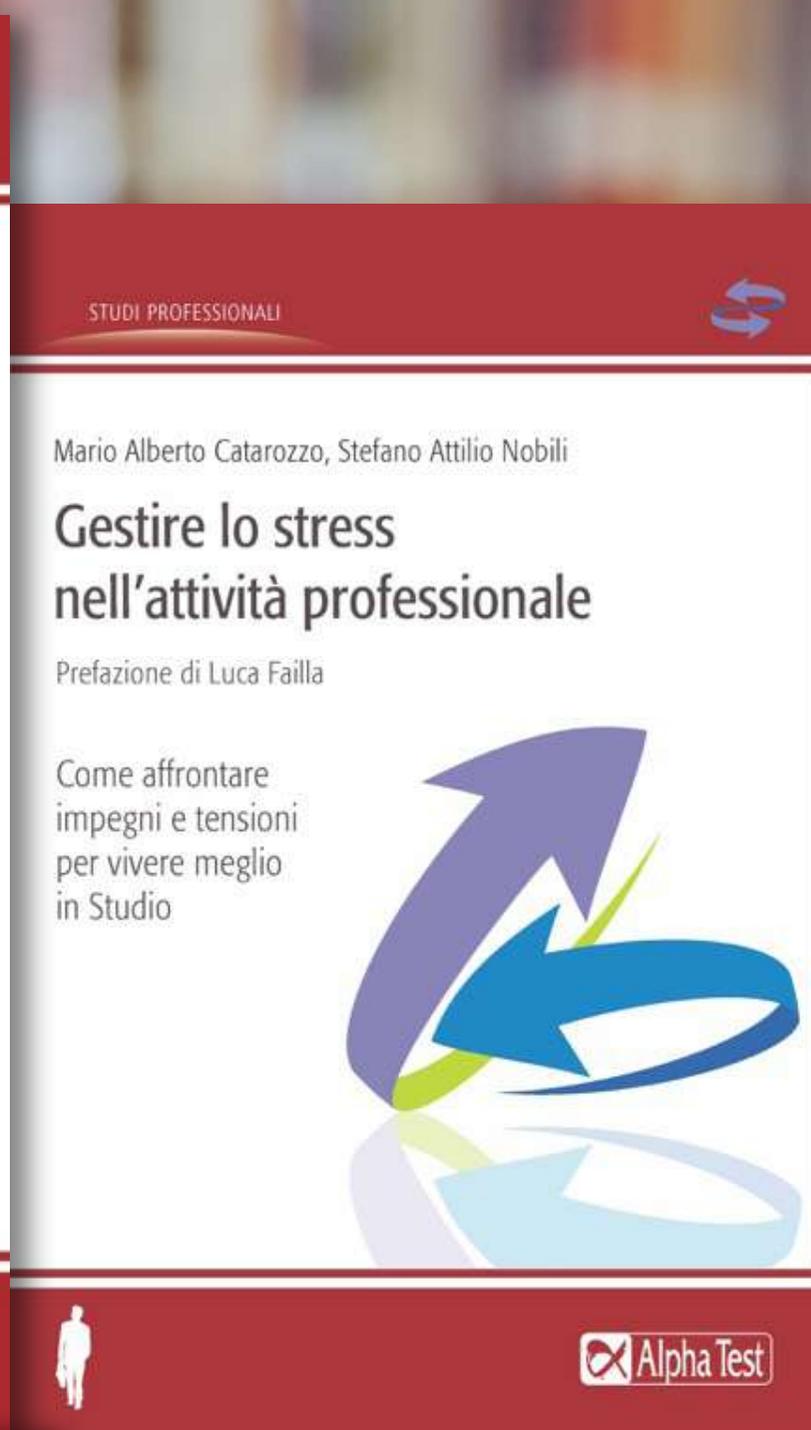
Guide pratiche

di Mario Alberto Catarozzo



I TEMI DELLA DELEGA, FEEDBACK, RIUNIONI, PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITÀ

[ACQUISTA ONLINE](#)



IL TEMA RELATIVO ALLA GESTIONE DELLO STRESS NELLA PROFESSIONE IN TUTTI I SUOI ASPETTI

[ACQUISTA ONLINE](#)

La Comunicazione efficace

Comunicare con i collaboratori e con i clienti

MARIO ALBERTO CATAROZZO

UN PROGETTO DI:

MYPlace Communications

www.myp.srl

info@myp.srl



*Consulenza e marketing
per studi professionali*