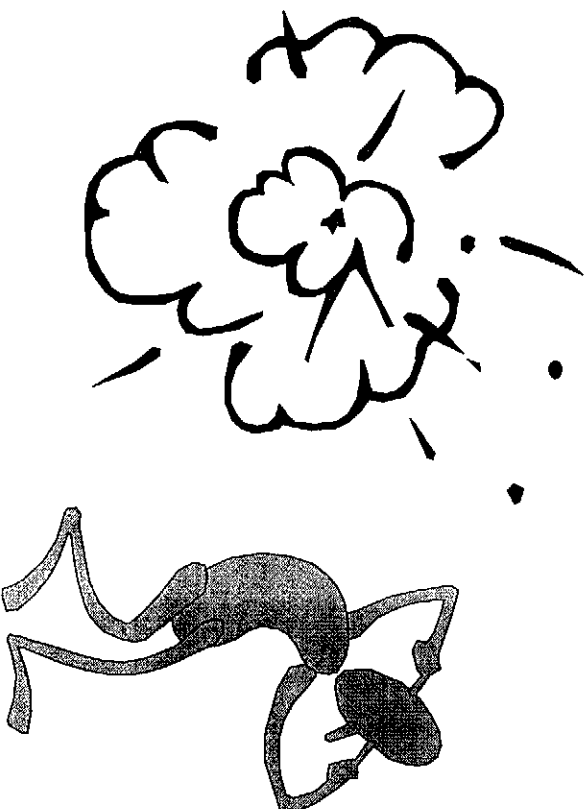


3° MODULO

LA NEGOZIAZIONE EFFICACE

ORIGINE E FUNZIONE DEL CONFLITTO

Il conflitto NASCE da aspettative, convinzioni, progetti contrastanti e presentati in modo confliggente



Il conflitto SERVE a comprendere meglio i contenuti e a chiarire la relazione

FATTORI CHE MANTENGONO LA SITUAZIONE CONFLITTUALE

Incapacità di accettare/accogliere punti di vista diversi dai propri

Ogni persona tende a “punteggiare” le sequenze di interazione, attribuendo così alle persone coinvolte dei ruoli precisi e alla relazione in corso un significato particolare

Rappresentazione del proprio ruolo all'interno della relazione

Up / down, competizione/cooperazione, interdipendenza / dipendenza
pregiudizi connessi al ruolo

Situazioni di stress: amplificano modalità di risposte poco adattive

Vita quotidiana: es. lutto, divorzio, figli, trasloco

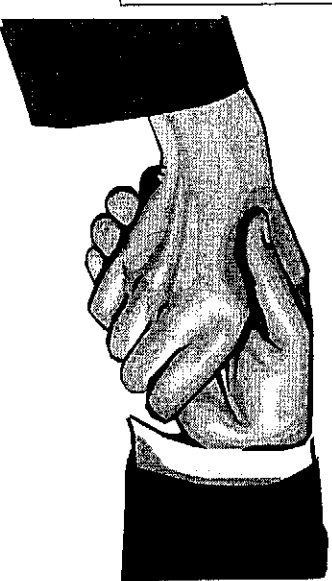
Ambito professionale: es. cambiamento posto di lavoro, fattori interni al lavoro, ruolo nell'organizzazione, prospettive di carriera,

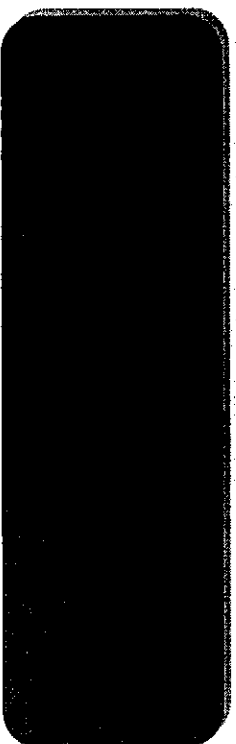
LA NEGOZIAZIONE

E' un rapporto tra parti con interessi divergenti, legate da un rapporto di forza, ma interdipendenti e con una minima volontà di arrivare ad un risultato comune

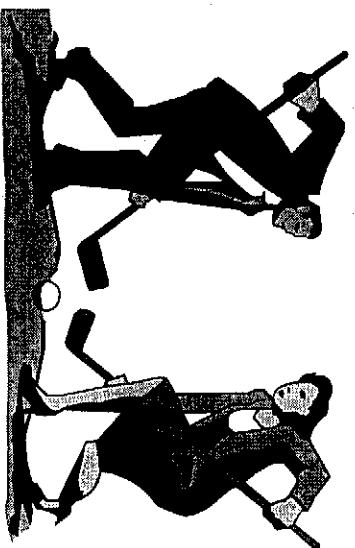
CARATTERISTICHE

- ✓ Occorre prendere una decisione in comune che non esiste a priori
- ✓ Per decidere occorre ridurre lo scarto iniziale che esiste tra le parti
- ✓ Ognuno ha un obiettivo da raggiungere e dei margini di manovra
- ✓ La negoziazione ha l'obiettivo di produrre un risultato di interesse per entrambe le parti





**La logica negoziale
o “negoziazione generativa”**



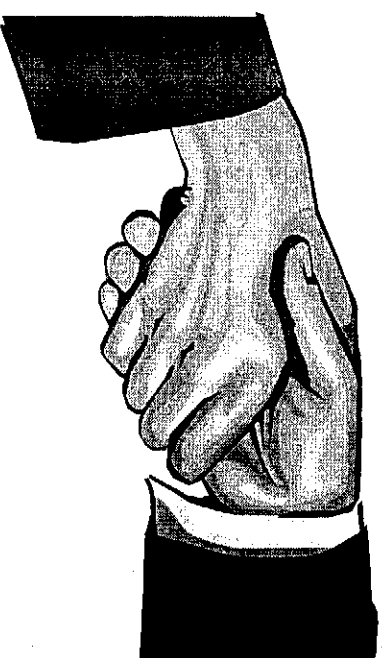
IO VINCO

TU PERDI

IO PERDO

TU VINCI

Es. La trattativa salariale tra proprietà e
rappresentanza sindacale



IO VINCO

TU VINCI

POSIZIONE COLLABORATIVA

Es. La definizione dell'orario part-time tra
capo e collaboratore

LA NEGOZIAZIONE: ELEMENTI COSTITUTIVI

1. DEFINIZIONE DELL'OBIETTIVO

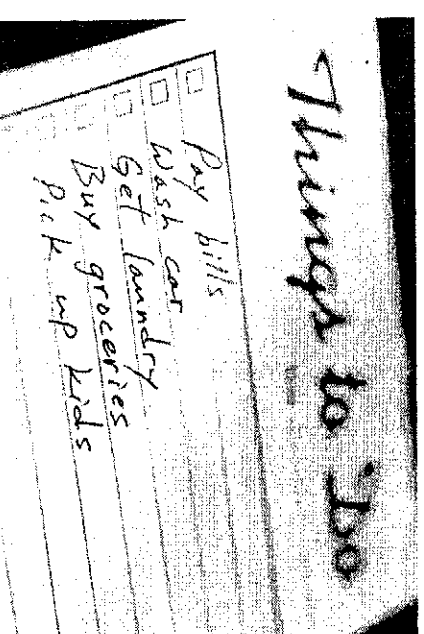
Ciò che si desidera ottenere dal negoziato, preparazione

2. SCELTA DELLA STRATEGIA

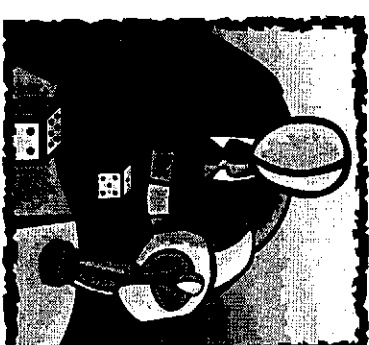
Modo per il conseguimento dell'obiettivo

3. GESTIONE DEL PROCESSO

Secondo le leggi della dinamica dei gruppi



LA SCELTA DELLA STRATEGIA



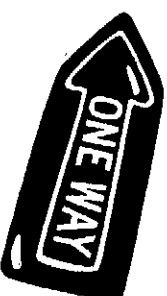
☐ **COSA FARE SE NON
SI TROVA L'ACCORDO**
Opzioni praticabili

☐ **COSA POSSO
CONCEDERE**
Obiettivi di scambio

**COME PORMI RISPETTO
ALLA CONTROPARTE**
Orientamento e ruoli

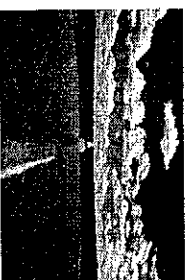
LA GESTIONE DEL PROCESSO

Per gestire una situazione di litigio o disaccordo sono utilizzabili strade unilaterali o bilaterali:



☐ LE VIE UNILATERALI

Riguardano quei comportamenti in cui non si prendono in considerazione l'interlocutore, i suoi stati d'animo, le sue (corrette e legittime) aspettative, i suoi bisogni. Vanno dalla prevaricazione all'inganno, dalla manipolazione al ricatto, alla rinuncia e allo scontro.



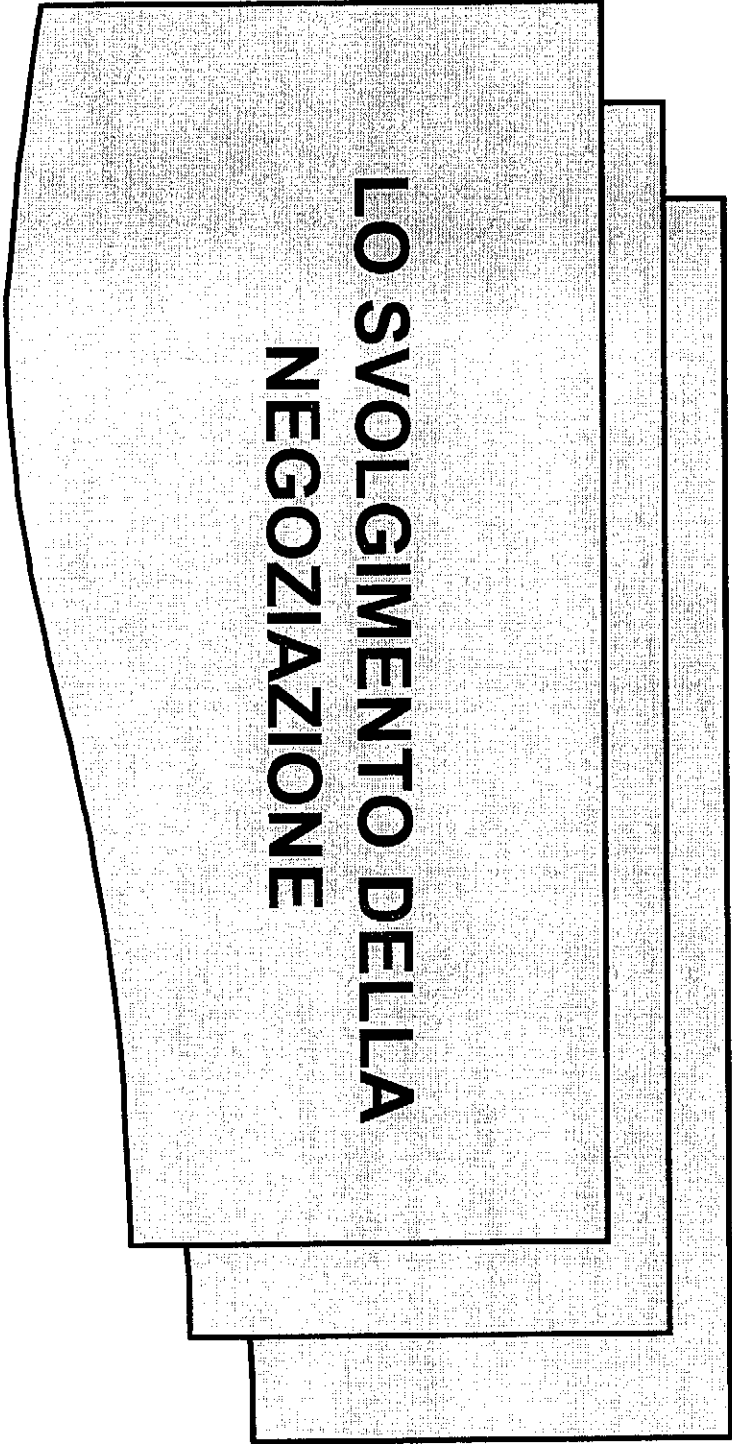
☐ LE VIE BILATERALI

Sono le strategie in cui si sceglie di considerare non solo le proprie esigenze, ma anche quelle altrui. Queste strade prendono i nomi di conflitto, negoziato e compromesso.

LA PREPARAZIONE AL NEGOZIATO

- ☐ Cosa sperate di ottenere attraverso il negoziato?
- ☐ Quale sarebbe il miglior risultato?
- ☐ Quali risultati non andrebbero bene?
- ☐ Avete identificato la vostra B.A.T.N.A.?
- ☐ Avete valutato le persone, la B.A.T.N.A. e la posizione della controparte?

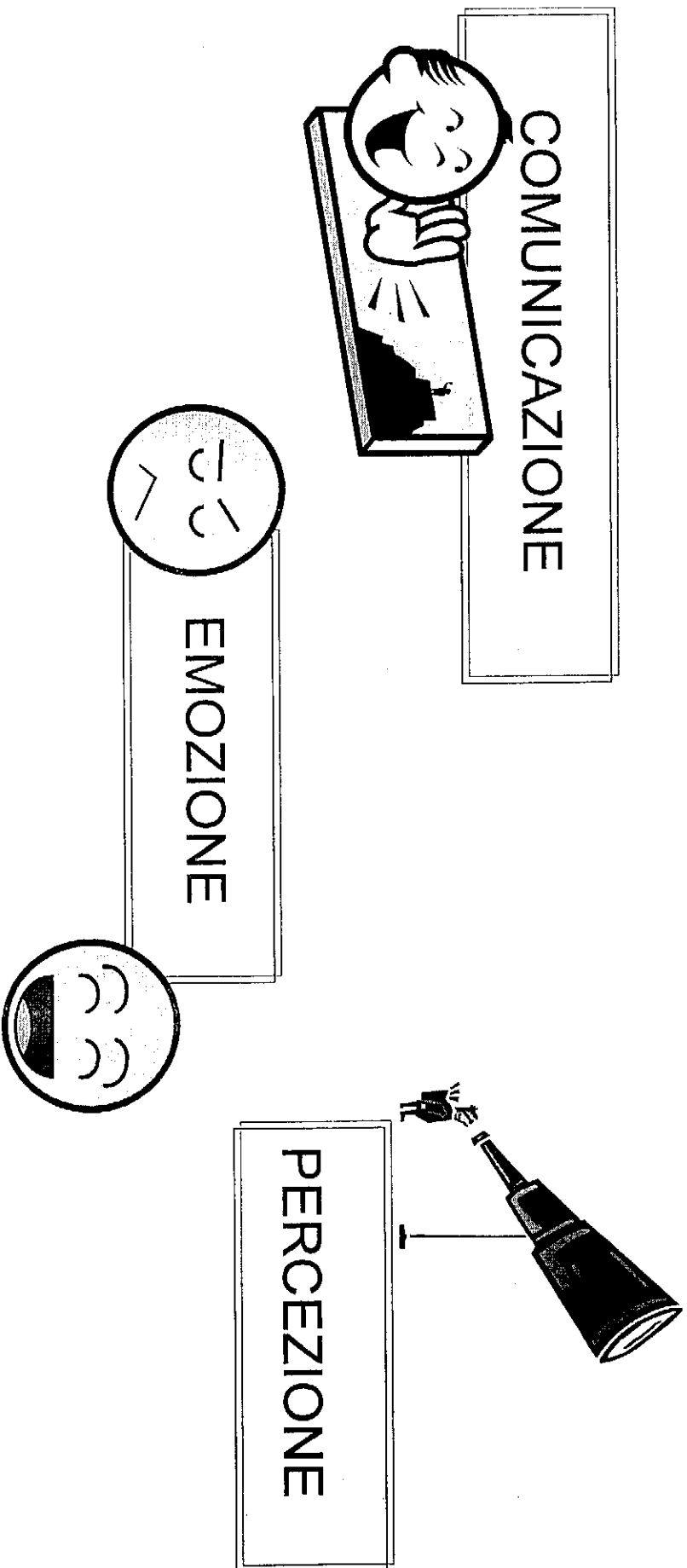




LO SVOLGIMENTO DELLA NEGOZIAZIONE

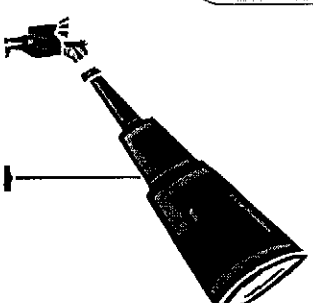
SCINDERE LE PERSONE DAL PROBLEMA

I PROBLEMI PERSONALI POSSONO AVERE A CHE FARE CON TRE AREE:



LA PERCEZIONE

Il problema sta nelle divergenze tra il nostro modo di pensare e quello dei nostri interlocutori, nel modo in cui le parti “vedono la realtà”

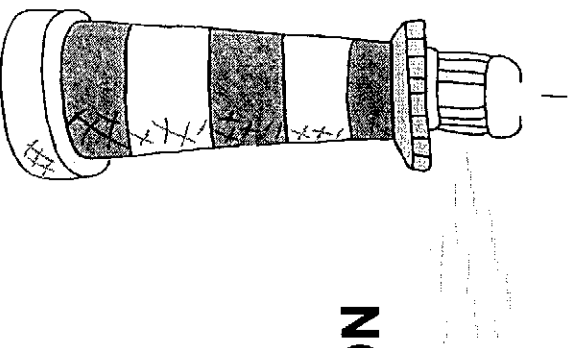


CHE FARE?

METTERSI nei panni degli altri

NON DEDURRE le intenzioni degli altri in base alle nostre paure
COMPORTARSI in modo diverso dai pregiudizi che gli altri hanno su di noi

COINVOLGERE nel processo decisionale
PERMETTERE agli altri di “salvare la faccia”



CONCENTRARSI SUGLI INTERESSI, NON SULLE POSIZIONI

Il problema fondamentale del negoziato non sta nella posizione, ma nel conflitto di bisogni, desideri, preoccupazioni, paure, cioè di interessi.

Un esame accurato degli interessi presenti dietro le posizioni manifeste può permetterci di individuare interessi compatibili e condivisi

CHE FARE?

CHIEDERSI “perché” (mettersi nei panni degli altri)

CHIEDERSI “perché no?” (perché gli altri non possono accettare la nostra decisione)

RICORDARSI che gli interessi più forti sono i bisogni umani elementari (Maslow)

ESPLICITARE i propri interessi e dichiararli in modo preciso

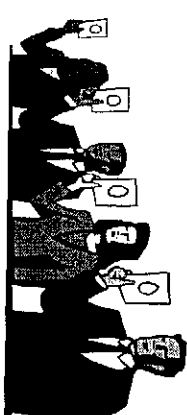
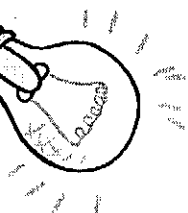
ASCOLTARE e RICONOSCERE gli interessi della controparte

essere DURI con il problema, MORBIDI con le persone

ESPORRE gli interessi e le osservazioni prima delle conclusioni

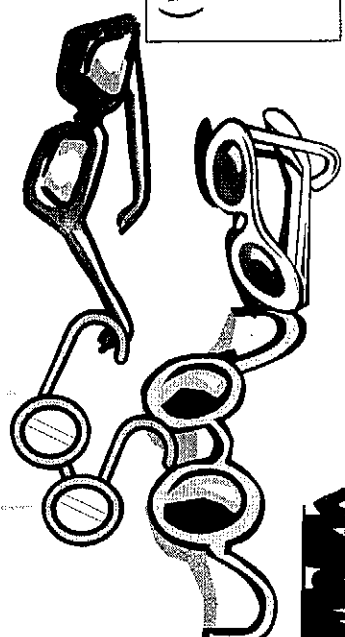
COSA FARE?

**SEPARARE IL MOMENTO DELL'INVENZIONE
DA QUELLO DELLA DECISIONE**
prepararsi numerose alternative (brainstorming)



**ALLARGARE LO SPAZIO DELLE
POSSIBILI OPZIONI**

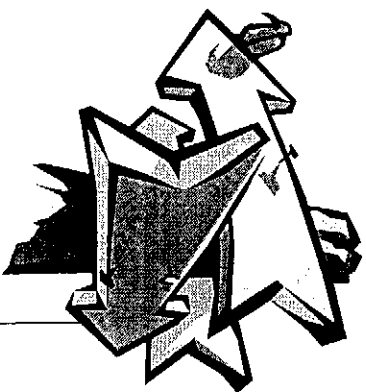
(guardare il problema da vari punti di vista)



CERCARE IL VANTAGGIO RECIPROCO

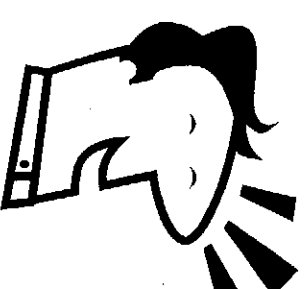
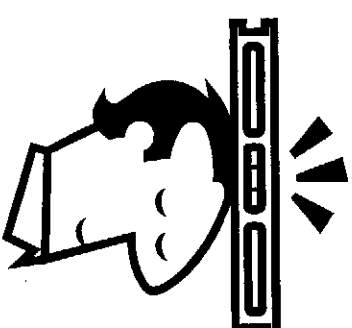
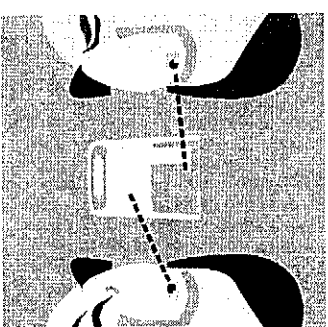
identificare gli interessi comuni e trovare alternative che li
soddisfino.

Trovare soluzioni che accontentino anche la controparte



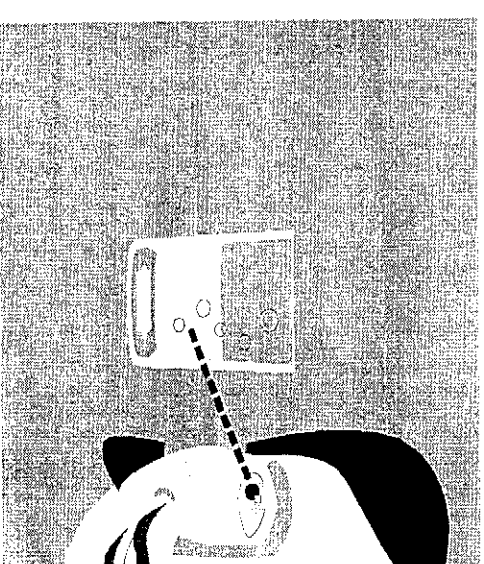
TIPOLOGIE DI NEGOZIATORI

- ☐ Il negoziatore pessimista e razionale
- ☐ Il negoziatore pessimista e intuitivo
- ☐ Il negoziatore ottimista e razionale
- ☐ Il negoziatore ottimista e intuitivo



L'APPROCCIO MENTALE DEL NEGOZIATORE OTTIMISTA

- ☐ Sottolineare i lati positivi della vostra e della sua proposta
- ☐ Elencare i motivi per cui un'idea è buona
- ☐ Fargli capire i vantaggi dell'accordo e i plus che ne derivano

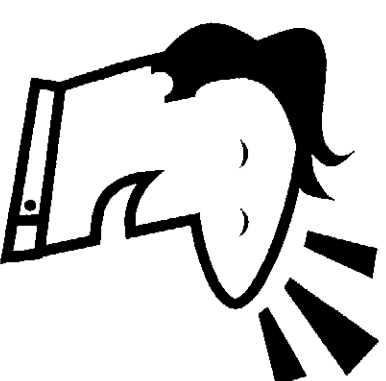


L'APPROCCIO NEGOZIALE CHE PRIVILEGIA IL METODO INTUITIVO

Prende forza ed energia dalle emozioni, dai sentimenti, dalle intuizioni. Usa la fantasia e la creatività nella soluzione dei problemi o nella produzione di alternative negoziali. Parla con il cuore, fa leva sui valori, si appella ai sentimenti.

Per trattare con il creativo è necessario:

- ☐ Trovare la sintonia e la lunghezza d'onda che consenta di entrare in empatia con lui
- ☐ Fargli vedere come sarà la situazione quando avrete trovato l'accordo, quali sono le prospettive e gli sviluppi
- ☐ Farlo "vibrare" con voi e per le vostre idee o le vostre proposte, mostrargli le prospettive, le possibilità future, gli sviluppi. Il creativo non si preoccupa dei dettagli, ma si cura delle conseguenze



TECNICHE NEGOZIALI NON CONVENZIONALI

1. FRAINTENDERE(IL RIASSUNTO)

"Avete deciso, avete stabilito,..."

2. ESAGERARE

Utilizza mai, sempre, nessuno, tutti, impossibile estremamente

3. RICHIESTE DELL'ULTIMO MINUTO

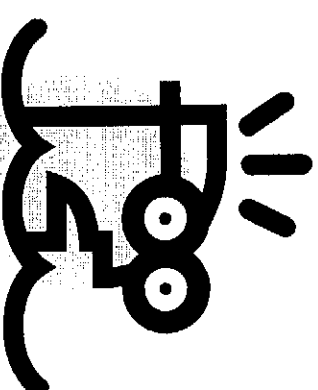
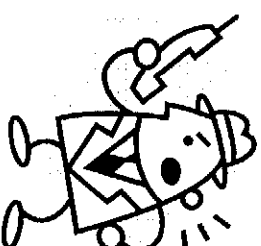
Prende di sorpresa aggiunge qualcosa di imprevisto

4. SVIARE IL DISCORSO

Diversiva, si cerca di sviare, si cambia argomento

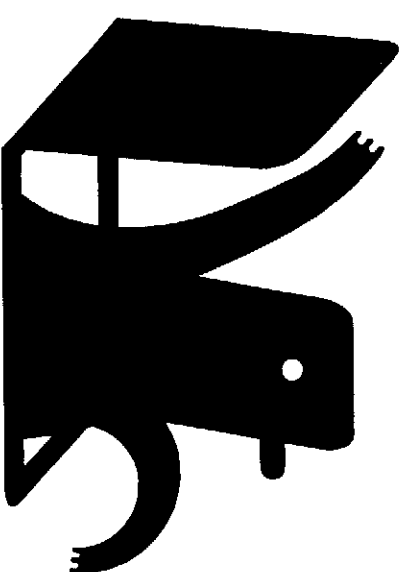
5. DARE ULTIMATUM

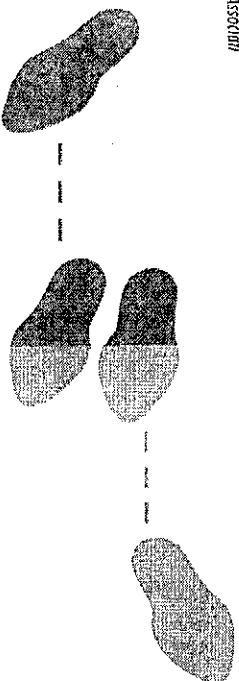
Mette alle strette prendere o lasciare



ALCUNE TRAPPOLE PSICOLOGICHE DEL NEGOZIATORE

1. Calamita
2. Abitudine ("Abbiamo sempre fatto così")
3. Quercia ("Mi spezzo, ma non mi piego")
4. Conferma (D'altra parte è così")
5. Sicumera
6. Catastrofe ("Hai visto cosa può succedere?")
7. Prudenza
8. Sfera magica

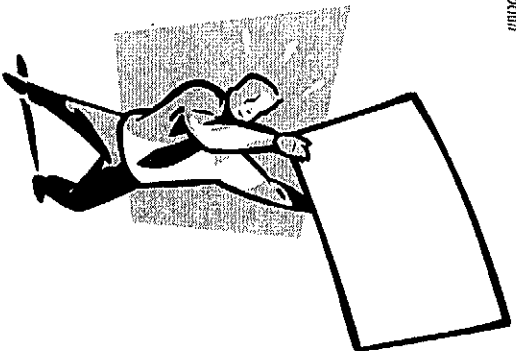




TRAPPOLA DELL'ABITUDINE

Identifica quel meccanismo che ci obbliga a continuare a pensare o ad agire come abbiamo sempre fatto, perpetuando in questo modo la situazione attuale.

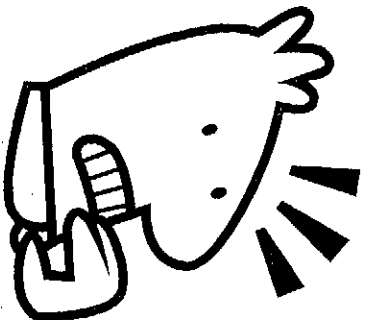
- ☐ Ricordate i vostri obiettivi e considerate cosa succederebbe mantenendo lo *status quo*
- ☐ Individuate altre possibilità anche solo per gioco
- ☐ Domandatevi se scegliereste l'alternativa rappresentata dallo *status quo*, se non fosse lo *status quo*
- ☐ Sottoponete la situazione attuale a una rigorosa analisi dei pro e dei contro



**TRAPPOLA DELLA CONFERMA
("D'altra parte è così")**

Spinge a cercare solo quelle informazioni che possano confermare le nostre sensazioni iniziali o i nostri punti di vista individuali.

- ☐ Fate fare a una terza persona l'avvocato del diavolo
- ☐ Chiedetevi se state raccogliendo tutte le informazioni possibili o solo quelle che volete
- ☐ Cercate informazioni volutamente contraddittorie per verificare la vostra ipotesi iniziale

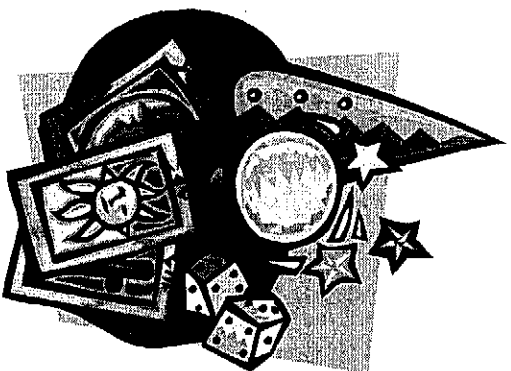


TRAPPOLA DELLA CATASTROFE

Si concentra solo sugli aspetti drammatici e catastrofici del problema.

- ☐ Non fatevi sviare dalla memoria e dal ricordo di situazioni passate
- ☐ Acquisite dati e informazioni aggiornati
- ☐ Se non avete dati, concentratevi rigorosamente sulle valutazioni oggettive

TRAPPOLA DELLA SFERA MAGICA



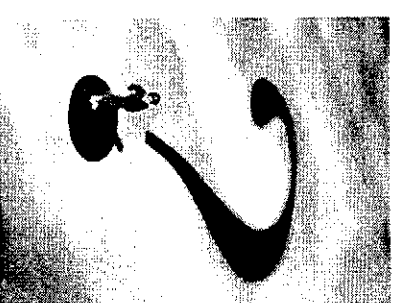
Consiste nel pensare di poter prevedere gli eventi casuali.

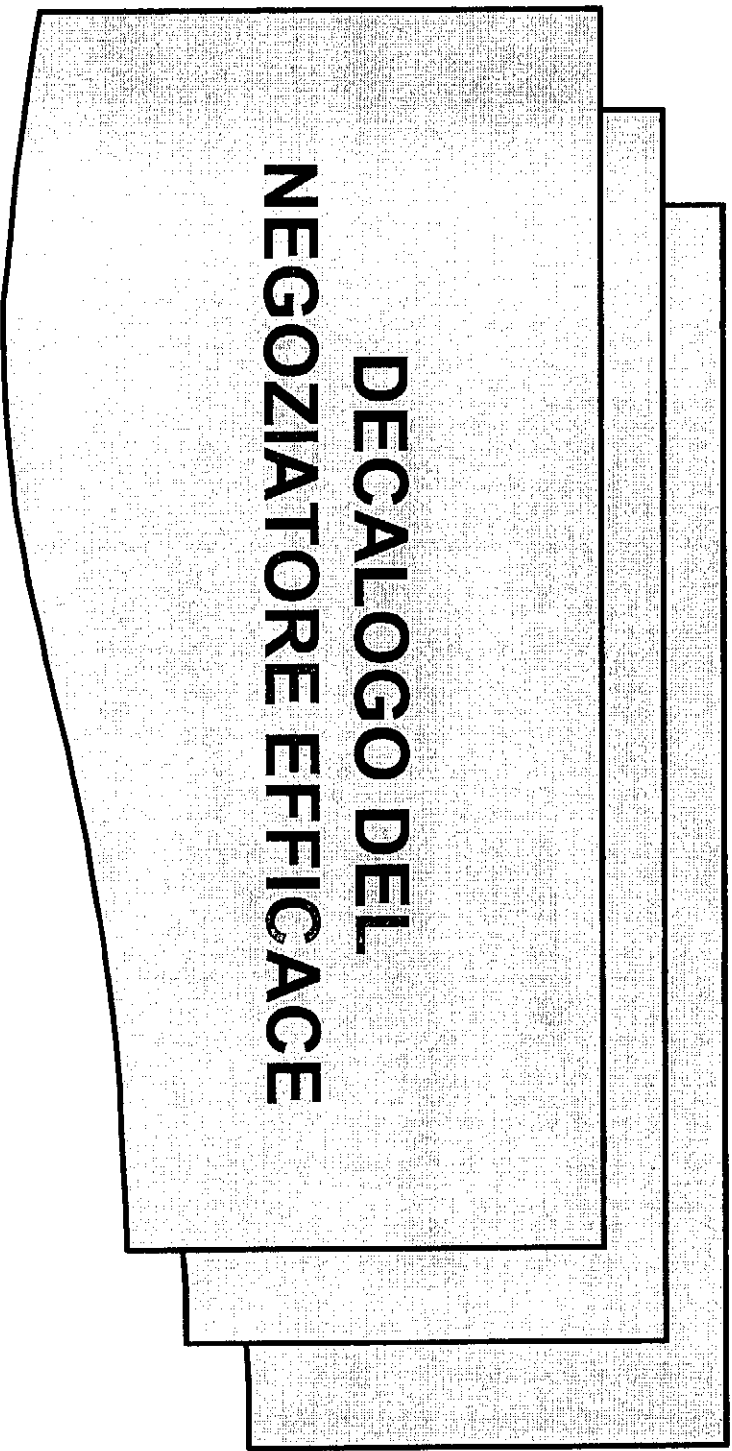
- ☐ Non cadete nell'errore di pensare di poter prevedere carte, dadi e numeri della lotteria:

Questi eventi sono "casuali"

DOMANDE DA PORSI AL TERMINE DELLA NEGOZIAZIONE

- ☐ Avrei potuto evitare la trattativa? Ho deciso io di affrontare il negoziato o ci sono stato costretto?
- ☐ Ho raggiunto l'obiettivo? Ho centrato il massimo risultato possibile e, se la risposta è no, perché? Mi sono invece accontentato (veramente) del minimo?
- ☐ Ho seguito la strategia che avevo previsto? Perché (e quando) ho dovuto modificarla?
- ☐ Ho identificato bene le caratteristiche comportamentali del mio interlocutore?
- ☐ Sono stato io a condurre la trattativa o sono stato guidato?
- ☐ Abbiamo vinto entrambi? Siamo riusciti tutti e due a raggiungere una soddisfazione negoziale accettabile? E, se la risposta è no, perché?





DECALOGO DEL NEGOZIATORE EFFICACE

IL BUON NEGOZIATORE DEVE

- ☐ Conoscere l'avversario
- ☐ Allenarsi continuamente per migliorare
- ☐ Conoscere e padroneggiare tutte le "armi" della negoziazione
- ☐ Concentrare le risorse
- ☐ Rispettare il vuoto (di tempo) e meditare
- ☐ Allearsi se non si può vincere
- ☐ Lottare nel momento opportuno
- ☐ Prendere l'iniziativa e mantenerla
- ☐ Dosare la strategia

