

Francesco Caporali,
Flavio Tosi

FrancoAngeli

Al tavolo della negoziazione

MANUALI



**Strumenti e metodi
dei negoziatori professionisti**

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Francesco Caporali,
Flavio Tosi

Al tavolo della negoziazione

**Strumenti e metodi
dei negoziatori professionisti**

MANUALI FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2023 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Prefazione	pag.	9
Introduzione	»	11
1. Da dove nasce l'idea	»	11
2. Impostazione del testo	»	12
3. Perché imparare a negoziare	»	12
4. Cos'è una negoziazione	»	13
5. Quando non negoziare	»	15
6. Fasi della negoziazione	»	16
7. Approccio scettico alla negoziazione	»	22
8. "Mercanteggiare"	»	23
9. Trovare un coach	»	23
A. Preparare la negoziazione	»	25
1. Identificare l'opportunità	»	26
1.1. Quando negoziare: il "triage" del negoziatore	»	27
2. Cosa ci aspetta nel processo di negoziazione	»	28
3. Mettere assieme tutto: la Butterfly negoziale	»	29
4. Definire obiettivi e priorità	»	32
4.1. Tipologie di obiettivi	»	33
4.2. Elementi principali da negoziare	»	34
4.3. Obiettivi, priorità e aspettative	»	36
4.4. Calcolare l'obiettivo ambizioso	»	37
4.5. Motivazioni a supporto	»	38
4.6. Prospettiva della controparte	»	40
4.7. Analisi degli obiettivi delle parti	»	41
5. Identificare perdite, alternative (e valori di riserva)	»	43
5.1. Alternative al mancato accordo	»	43

5.2. Obiettivo di riserva	pag.	44
5.3. Prospettiva della controparte	»	45
5.4. Zona di possibile accordo	»	46
6. Identificare i vincoli (regole, principi, promesse)	»	49
6.1. Capire il potere delle regole	»	50
6.2. Analizzare i vincoli (regole, norme, principi)	»	51
6.3. Attivare il principio di coerenza	»	53
6.4. Essere lungimiranti	»	54
6.5. Concordare e rispettare le regole	»	55
7. Analizzare il rapporto di forza fra le parti	»	56
7.1. Le fonti di forza negoziale	»	57
7.2. Potere delle informazioni	»	58
7.3. Forza negoziale – Miti da sfatare	»	59
7.4. Potere del tempo	»	61
7.5. Usare il principio di scarsità	»	61
7.6. Alleanze e coalizioni	»	62
7.7. Leggere i rapporti di forza	»	62
7.8. Checklist	»	63
8. Preparare opzioni e concessioni	»	64
8.1. Preparare opzioni diverse (a basso costo)	»	65
8.2. Risorse aggiuntive e piano di concessioni	»	66
8.3. Prospettiva della controparte	»	67
9. Creare il team e trovare alleati	»	68
9.1. Team e competenze	»	69
9.2. Alleati	»	69
10. Sviluppare la relazione e definire l’approccio	»	70
10.1. Come impostare la relazione con la controparte	»	71
10.2. Errori da non commettere	»	72
10.3. Relazioni “difficili”	»	73
10.4. Raccomandazioni sulla costruzione della relazione	»	73
11. Decidere l’approccio alla trattativa	»	74
11.1. Il campo di gioco: quale è la situazione negoziale?	»	74
11.2. Match tra approccio negoziale e situazione	»	76
11.3. Prospettiva della controparte	»	77
11.4. Raccomandazioni sull’approccio	»	78
11.5. Qual è la tua etica della negoziazione	»	79
12. Formulare ipotesi di scambio	»	80
12.1. La strategia negoziale: checklist	»	81
B. Condurre la negoziazione	»	89
1. Avviare lo scambio iniziale di informazioni	»	90
1.1. Modalità di comunicazione	»	90
1.2. Conquistare la fiducia della controparte	»	91

1.3. Raccogliere informazioni	pag. 91
1.4. Accordarsi sulle regole del gioco	» 92
1.5. Modalità di presentazione delle offerte	» 93
1.6. Prendere il controllo del contesto	» 93
2. Aprire la trattativa	» 96
2.1. Fare la prima offerta?	» 97
2.2. Ancoraggio	» 98
2.3. Richiesta aggressiva, equilibrata o cauta	» 98
2.4. Comunicare la forza negoziale	» 99
2.5. Comunicare senza insicurezze	» 100
3. Avviare lo scambio di concessioni	» 101
3.1. Formulare le proposte nel modo giusto	» 101
3.2. “Spartire” verso “creare” valore	» 102
3.3. Strategia di concessioni (metodo Ackerman)	» 103
3.4. Gestire le emozioni della controparte	» 104
4. Gestire incontri efficaci	» 106
5. Un po’ di teoria dei giochi: la matrice delle mosse	» 107
5.1. <i>Tit for tat</i>	» 108
5.2. Aumentare la torta	» 109
5.3. Convergere sull’obiettivo	» 110
5.4. Chiusura	» 110
6. Trucchi e tattiche per influenzare	» 111
6.1. Bugie	» 111
6.2. Poliziotto buono-poliziotto cattivo	» 112
6.3. Provocazioni	» 112
6.4. Fare del “teatro”	» 113
6.5. Principio del contrasto (“fronte russo”)	» 113
6.6. Politica del rischio calcolato (<i>brinkmanship</i>)	» 114
6.7. Scadenze fittizie, ritardi tattici	» 114
6.8. Aste a sorpresa	» 115
6.9. Tecnica del roditore (<i>nibbling</i>)	» 115
7. Gestire il conflitto	» 115
7.1. Evitare i conflitti interpersonali “esplosivi”	» 116
7.2. La vertigine	» 116
7.3. I tabù	» 117
7.4. Il sacro	» 118
8. Chiudere e raggiungere un accordo vincolante	» 120
8.1. Accordi ambigui	» 120
Conclusione	» 123
1. Il futuro della negoziazione	» 125
Allegato A – Esempi di errori da (non) commettere	» 127

Allegato B – Conoscere gli approcci negoziali (stili)	pag. 131
Allegato C – Esempi di preparazione	» 141
1. Negoziare lo smartworking	» 141
2. Negoziare un contratto di servizio	» 150
Bibliografia	» 155
Ringraziamenti	» 157
Gli autori	» 159

Prefazione

Quando abbiamo iniziato a lavorare a questo libro, nel 2021, non avevamo la minima idea di quanto l'argomento sarebbe diventato drammaticamente attuale a livello globale.

I tragici eventi della guerra hanno mostrato una volta di più come la negoziazione rimanga la risorsa ultima e indispensabile per risolvere conflitti, prima che degenerino.

Senza dover essere capi di stato e sperando di non dover mai più affrontare una guerra, non possiamo pensare di sottrarci al negoziare. Fa parte della natura umana e ne caratterizza l'evoluzione nella gestione dei rapporti fra persone.

Ve ne è evidenza nella vita professionale, dove è quotidiana la risoluzione di controversie interpersonali piccole e grandi: con i colleghi, con i propri responsabili, con i propri collaboratori, con i clienti e con i fornitori.

Per la maggior parte sono conflitti di interesse che si risolvono in modo amichevole, ma la vita professionale è fatta anche di situazioni altamente complesse e contrapposte.

Sapere negoziare efficacemente in tutte queste situazioni, specialmente nelle ultime, è una competenza indispensabile per il successo personale. Obiettivo del libro è proprio quello di aiutare lettrici e lettori ad affrontarle al meglio.

Buona lettura.

Introduzione

1. Da dove nasce l'idea

Questo testo ha origine dagli appunti utilizzati per realizzare un corso di “negoziiazione professionale” pensato nell’ambito di iniziative a contrasto del “salary gap” donne-uomini.

Il corso, nato dall’esigenza espressa da donne manager e imprenditrici affermate, è stato pensato per essere fruito da chiunque, uomo o donna che sia, voglia imparare a raggiungere più efficacemente i propri obiettivi nel mondo del lavoro (e non solo).

Ne è scaturito un percorso formativo incentrato sulla teoria negoziale ma ricco di suggerimenti pratici di facile applicazione, che presenta un metodo strutturato per preparare e condurre con successo una negoziazione complessa.

Lo proponiamo oggi in questo testo, per aiutare il professionista ad affrontare le prossime trattative con uno sguardo più consapevole e meno preoccupato dall’imprevedibilità degli eventi e dal potenziale conflitto.

A valle della negoziazione, l’esperienza passata potrà essere riletta alla luce del metodo per trarne un insegnamento utile per il futuro e continuare a migliorare le proprie capacità.

Buona parte della teoria negoziale è una nostra rielaborazione dall’eccellente modello sviluppato da G. Richard Shell nel suo libro *Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People*, nell’ultima edizione 2019.

Come tanti altri testi affermatasi negli ultimi anni, molto spazio è dato alla fase di preparazione della trattativa perché troppo spesso si sottovaluta il la-

voro che precede la negoziazione vera e propria e che è invece indispensabile per confrontarsi efficacemente con negoziatori esperti.

2. Impostazione del testo

Abbiamo cercato di impostare questo libro come un **manuale** a tutti gli effetti: una guida operativa di facile comprensione, snella e facilmente consultabile, da tirare fuori in qualsiasi momento della negoziazione quando serve un aiuto in più. Per questo, ogni capitolo è corredato dalle nostre **raccomandazioni** e **checklist**.

Il libro è pensato per chi ha già acquisito un po' di esperienza negoziale in ambito lavorativo e vuole capire meglio le dinamiche e le tecniche per arricchire il proprio bagaglio di "strumenti" professionali.

Nella presentazione del metodo, non ci limitiamo a suggerire cosa fare e come comportarsi ma, seguendo lo spunto di Shell, cerchiamo sempre di spiegarne anche il motivo. La negoziazione richiede sicuramente metodo e preparazione, ma anche capacità di improvvisare, e solo comprendendo le dinamiche sottostanti è possibile farlo in modo efficace.

Il libro contiene anche cenni alle tecniche di persuasione. Queste tecniche sono al centro di qualunque processo di comunicazione e, come vedremo, ancor più nelle negoziazioni. Possono essere utilizzate a scopi manipolatori, ne siamo consapevoli, e questo non vuole essere certo un manuale per insegnare a manipolare. All'opposto vuole aiutare a riconoscere l'uso manipolatorio delle tecniche, per imparare come difendersi dalle stesse. Ognuno deciderà poi, secondo coscienza, se e quando adoperarle. Nel dubbio, noi suggeriamo di tutelare sempre la propria reputazione e limitarne quanto più possibile l'uso.

3. Perché imparare a negoziare

Perché è utile approfondire la teoria ed esercitarsi nell'arte del negoziato?

L'arte della negoziazione è ancora oggi troppo spesso custodita gelosamente. Viene insegnata in modo più o meno formale all'interno di categorie professionali ben definite (negozianti, venditori, addetti al procurement, avvocati, diplomatici, selezionatori HR ecc.) oppure fa parte della formazione manageriale in fase già avanzata di carriera.

Noi crediamo che la negoziazione debba essere insegnata a scuola, perché quasi tutti i passaggi importanti di carriera (sicuramente in quella da dipendente, ma anche in quella imprenditoriale) implicano una trattativa con negoziatori esperti, e lo stesso discorso vale per i grandi investimenti personali (casa, auto ecc...).

Purtroppo, agli inesperti sfugge quanto sia grande il divario di abilità tra chi si occupa per professione di negoziazioni e chi invece le affronta sporadicamente, senza una preparazione specifica. In ambito sportivo, sarebbe impensabile far incontrare un professionista con un dilettante. Nella vita, avviene regolarmente, solo che non ce ne rendiamo conto.

Prima di alimentare lo spirito di competizione (che male non fa, in alcuni tipi di trattative), però, vale la pena di citare la metafora che usa Shell: “La negoziazione è un tipo di ballo universale... e viene meglio se entrambe le parti sono ballerini esperti”.

Ecco, questo dovrebbe essere l’obiettivo: diventare più abili per ottenere – tutti – risultati migliori, divertirsi e, aggiungiamo noi, fare network. Non è raro, infatti, che al tavolo negoziale si creino rapporti di fiducia duraturi.

4. Cos’è una negoziazione

Partiamo con una definizione ragionata di negoziazione:

1. è un processo di **comunicazione interpersonale**,
2. tra due o più **parti interdipendenti**,
3. attivabile **facoltativamente**,
4. per identificare i termini dello **scambio**,
5. che concilia **obiettivi contrastanti**,
6. esplorando **iterativamente**,
7. **opzioni**,
8. e **concessioni** reciproche.

Vediamoli uno per uno.

Il punto 1 (**comunicazione interpersonale**) ricorda che valgono tutte le regole che già conosciamo nella comunicazione e nell’interazione con gli altri. Diventare comunicatori migliori aiuta a essere negoziatori più bravi, ma vale anche il contrario. Esercitarsi nelle trattative sviluppa capacità utili a relazionarsi efficacemente con colleghi, clienti e fornitori (prima fra tutte, la capacità di saper vedere le cose da una prospettiva diversa).

Il punto 2 (**parti interdipendenti**) ricorda che le parti dipendono l’una dall’altra per raggiungere i propri obiettivi. Se le parti non sono interdipendenti, la trattativa non serve. Quanto più forte e duratura è l’interdipendenza, tanto maggiore è il coinvolgimento emotivo, fattore da non trascurare. Chi non ha provato la frustrazione di dipendere da qualcuno recalcitrante ad aiutarci?

Il punto 3 (**facoltativo**) sottolinea che non è obbligatorio avviare una trattativa ogni volta che se ne presenta l’occasione. Come vedremo, in certe situazioni può essere saggio mostrarci accomodanti e accettare subito la ri-

chiesta (oppure fare una prima offerta generosa e difficilmente rifiutabile). In altre situazioni, invece, avremo tutta la convenienza ad avviare una trattativa per ottenere la giusta contropartita alla richiesta ricevuta. Dev'essere una scelta consapevole e per questo è prima di tutto indispensabile saper riconoscere sul nascere le opportunità per negoziare.

Il punto 4 (**scambio**) evidenzia il cuore stesso della negoziazione. L'accordo comporta sempre uno scambio. Nelle transazioni commerciali, una parte cede un bene (o un impegno a erogare un servizio) in cambio di un corrispettivo monetario. Nelle interazioni sociali, tra colleghi o tra amici, lo scambio è un baratto (ad esempio, di favori). Qualunque sia la forma di scambio utilizzato, ognuno guadagna e cede qualcosa. L'accordo raggiunto è ritenuto conveniente se il saldo finale tra il valore guadagnato e il valore ceduto è migliore delle aspettative¹.

Il punto 5 (**obiettivi contrastanti**) affronta un altro punto cruciale: il conflitto. La necessità di negoziare nasce sempre da obiettivi almeno parzialmente contrastanti tra le parti, altrimenti non ci sarebbe bisogno di negoziare.

Quali situazioni portano ad avere obiettivi in contrasto? Vediamo alcuni esempi. Gli obiettivi sono inevitabilmente in contrasto quando serve decidere come spartirsi una risorsa limitata e insufficiente a soddisfare tutti contemporaneamente. I soldi sono probabilmente la prima cosa che viene in mente e – per esperienza – fonte di innumerevoli conflitti, nella vita lavorativa come in quella personale. Il tempo è una risorsa ancora più limitata (un'ora dedicata a un'attività è sempre un'ora tolta ad un'altra attività, alla famiglia o all'hobby preferito) ed è anch'esso fonte di innumerevoli conflitti. Un'altra situazione di obiettivi contrastanti che si incontra frequentemente è quando è necessario convincere qualcuno a fare qualcosa che non vuole fare.

In tutti questi casi esistono anche altre modalità di risoluzione, ma la negoziazione rimane tipicamente quella che consente di risolvere gli obiettivi contrastanti con più soddisfazione per le parti coinvolte.

Un conflitto latente incombe sempre sulle trattative. Sta alla capacità dei negoziatori gestirlo in modo costruttivo e non distruttivo, alla ricerca della soluzione migliore per conciliare in modo equo e duraturo i diversi obiettivi.

Il punto 6 (**iterazioni**) sottolinea il fatto che si procede per approssimazioni successive, cercando di convergere all'accordo per mosse alternate come in una partita di scacchi. Alcune mosse avvicineranno all'accordo, altre potranno anche allontanare momentaneamente, purché si mantenga sempre aperto il dialogo. Questo processo per approssimazioni successive è quello più efficace per assicurare la percezione di equità dell'accordo, nei contenuti e nei modi, in entrambe le parti coinvolte.

1. Non sempre si guadagna, a volte occorre limitare le perdite.

Il punto 7 (**opzioni**) evidenzia il ruolo del problem-solving nel raggiungimento di accordi soddisfacenti. L'accordo non deve essere necessariamente solo frutto di una rinuncia parziale ai propri obiettivi. Spesso, ragionando insieme all'altra parte, possono emergere soluzioni nuove che conciliano gli obiettivi contrastanti senza richiedere alcun sacrificio. Le negoziazioni più brillanti sono proprio quelle che sfruttano le differenze di valore attribuito ai contenuti dello scambio per trovare l'accordo migliore per tutti.

Esistono molti esempi in letteratura di soluzioni win-win, la maggior parte poco applicabile a casi reali. Un classico è la storia dei limoni. Due giovani si recano contemporaneamente al supermercato per comprare 10 limoni ciascuno. Arrivati al banco, scoprono che ne sono rimasti solo 10 in tutto. La soluzione di prenderne 5 a testa non risolve il problema per nessuno dei due. Stanno per fare testa o croce, quando uno domanda all'altro a cosa gli servono i limoni. Scoprono così che uno vuole vendere la spremuta fresca, l'altro vuole vendere la confettura di scorze. Il finale è ovvio.

Nella realtà, di situazioni così limpide ne capitano poche. Ma è vero che in ogni trattativa si nasconde una parte che si può risolvere con uno scambio che non sacrifica nessuno. Ed è il motivo per cui vale sempre la pena investigare².

Il punto 8 (**concessioni reciproche**) ricorda un fattore troppo spesso dimenticato: si avvia una trattativa portando sempre qualcosa da concedere nel corso della trattativa. Se non si è disponibili a fare concessioni, è impossibile negoziare. Per trovare un accordo capace di superare in modo duraturo la distanza tra le parti, ciascuno deve sacrificare qualcosa.

5. Quando non negoziare

La negoziazione, come detto, è lo strumento più efficace per risolvere in modo pacifico le situazioni cosiddette di “**conflitto di interessi**”, ovvero quelle situazioni in cui gli interessi di una parte non possono essere soddisfatti senza che quelli dell'altra siano sacrificati³.

La negoziazione, da sola, non è invece efficace (e in certi casi può essere controproducente) quando si devono risolvere **tipologie di conflitto diverse**. In questi casi, tutte le abilità acquisite come negoziatore torneranno sicuramente utili, ma non sarà lo scambio di concessioni lo strumento principale per risolvere il conflitto.

Se per esempio ci troviamo ad affrontare un “**conflitto di ruolo**” o “**di confini**”, la soluzione si ricerca prima di tutto appellandosi alle regole che

2. Concetto molto vicino alla scoperta del cigno nero descritta in Chris Voss e Tahl Raz, *Never Split the Difference: Negotiating as if Your Life Depended on It*, Harper Business, 2016.

3. Adattamento della definizione della Treccani per il conflitto di interessi internazionale.

definiscono confini, ruoli e compiti di ciascuno. A chi non è mai capitato un collega troppo intraprendente? O un vicino di casa invadente? Si può cercare di risolvere il conflitto partendo dai regolamenti aziendali (o condominiali), magari coinvolgendo un terzo imparziale come arbitro. Se poi l'uso dei regolamenti non è sufficiente a risolvere la disputa, allora la negoziazione tornerà utile per accordarsi su nuove regole.

Anche quando ci troviamo ad affrontare una situazione di “**conflitto di valori**”, in cui siamo in disaccordo su tematiche importanti come i valori e i principi personali (che sono per definizione non negoziabili!), lo scambio di concessioni e la ricerca del compromesso non sono certo la soluzione. Queste situazioni nascono spesso quando si affrontano tematiche divisive come la religione o la politica (persino il calcio, per alcuni). Fare una concessione su questi argomenti equivale a svendere una parte della propria identità, per cui non c'è da stupirsi se questi conflitti lasciano cicatrici che durano anni.

Invece di cercare un compromesso, in questi casi, è meglio ricercare quali siano i motivi che ci spingono a collaborare (o a essere amici) e ripartire dalla condivisione di uno scopo comune, rispettandosi a vicenda e accettando la coesistenza di differenti punti di vista.

Una diversa interpretazione o un fraintendimento ci possono spingere in una situazione di “**conflitto cognitivo**”. In questo caso, serve prima di tutto migliorare la comunicazione per arrivare a un chiarimento che allinei la comprensione del messaggio tra chi lo formula e chi lo riceve. Solo dopo essersi chiariti bene, se necessario, si può innescare la negoziazione per colmare la distanza residua e appianare il conflitto.

Questo tipo di conflitto va prevenuto, ogni volta che sia possibile, trovando le parole giuste per spiegarsi bene e il tempo per ascoltare (altrettanto bene) le ragioni dell'altro. Soprattutto, serve evitare di saltare troppo presto alle conclusioni. Quante discussioni, nate per la fretta di ribattere, si sarebbero potute evitare semplicemente scegliendo con più attenzione le parole e lasciando parlare l'altro?

Quando infine il fattore emotivo è intenso e prevale sugli effettivi motivi del contrasto, ci troviamo ad affrontare una situazione di “**conflitto relazionale**”. Prima di cercare di risolvere il contrasto, meglio ripartire dall'ascolto e dal rispetto dell'altro, scusandosi se serve.

Questo tipo di conflitto “contamina” spesso tutte le altre tipologie di conflitto e ne complica (di molto) la risoluzione. Consapevoli di questo, abbiamo dedicato un capitoletto proprio alle negoziazioni ad alto coinvolgimento emotivo.

6. Fasi della negoziazione

Ogni cultura ha i propri modelli di relazione interpersonale che condizionano la modalità con cui vengono condotte le negoziazioni. Ad esempio,

nelle culture occidentali la comunicazione tende ad essere più diretta e i preamboli sono spesso ridotti al minimo, per poi passare direttamente alla trattativa. All'opposto, nelle culture orientali la comunicazione è meno diretta e viene data molta più importanza alla relazione, per cui è impensabile avviare una trattativa complessa senza aver prima investito tutto il tempo necessario a costruire un legame di fiducia.

Nonostante queste differenze culturali, il processo negoziale si articola universalmente nelle stesse fasi: le prime ricadono sotto l'ambito della preparazione della trattativa e si devono eseguire ancor prima di sedersi al tavolo negoziale; le successive ricadono nell'ambito della conduzione della trattativa, a partire dal primo incontro.

A. Preparazione

A1 – Identificazione e analisi del conflitto di interessi.

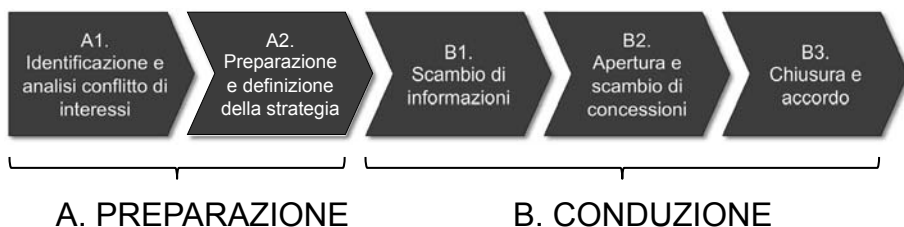
A2 – Preparazione e definizione della strategia.

B. Conduzione

B1 – Scambio di informazioni iniziale.

B2 – Apertura e scambio di concessioni.

B3 – Chiusura e accordo vincolante.



Purtroppo, il processo negoziale viene spesso considerato come limitato alla sola conduzione della trattativa. La fase preliminare è invece almeno altrettanto importante. Quanto più complesso è il problema da risolvere, tanto più tempo andrà investito proficuamente proprio nella fase di preparazione.

Vediamo brevemente a cosa serve ciascuna fase, per poi approfondirle nel seguito: il primo capitolo è interamente dedicato alla preparazione della trattativa mentre il secondo capitolo è dedicato alla conduzione della trattativa.

A1 – Identificazione e analisi della situazione

Tutto inizia dal riconoscimento dell'occasione per negoziare. Alcune occasioni si presentano in modo chiaro, altre sono meno evidenti.

Ad esempio, nessuno si sognerebbe di acquistare una casa senza prima trattare sul prezzo. Ma quante volte abbiamo risposto d'impulso "sì" a qualche richiesta, pentendoci poi di non aver chiesto nulla in cambio? Oppure

quante volte abbiamo creato un conflitto inutile discutendo per delle bazzecole?

Per essere dei bravi negoziatori⁴, è necessario saper riconoscere l'opportunità per negoziare e saper distinguere quelle in cui è conveniente avviare una trattativa dalle altre in cui è più saggio passare la mano.

Solo dopo aver riconosciuto l'opportunità e deciso di avviare la negoziazione, possiamo passare alla fase successiva di preparazione e definizione della strategia.

Anche nelle situazioni in cui riceviamo un'offerta improvvisa, non sollecitata, di quelle "prendere o lasciare", è saggio prendere tempo e eseguire la fase di preparazione.

Non è raro che questi ultimatum nascondano qualche intenzione non proprio amichevole. È una tecnica molto usata, ad esempio nel telemarketing, dove è massimo l'interesse del venditore a generare l'acquisto d'impulso per limitare il confronto con la concorrenza di altri canali distributivi. Parleremo dell'uso del tempo e degli ultimatum come strumenti di pressione psicologica nel capitolo dedicato alla conduzione della trattativa.

A2 – Preparazione e definizione della strategia

La preparazione e definizione della strategia è la fase in cui si svolge un'attività di analisi e di investigazione prendendo in considerazione sia la prospettiva nostra, sia quella della controparte.

Per preparare la strategia, da una parte dovremo riflettere sui nostri obiettivi e priorità, le possibili perdite a cui andiamo incontro in caso di mancato accordo, le alternative che abbiamo (o che possiamo procurarci), i vincoli che dobbiamo rispettare, le opzioni e le concessioni che possiamo proporre nella trattativa. Dall'altra, dovremo raccogliere informazioni e formulare ipotesi quanto più possibile attendibili per ricostruire quali obiettivi, priorità, perdite, alternative, vincoli, opzioni e concessioni abbia chi sta al di là del tavolo.

Dal confronto delle due prospettive nasce la nostra strategia negoziale. Strategia che non sarà immutabile ma che verrà continuamente aggiornata durante la trattativa, mano a mano che le ipotesi fatte vengano confermate o corrette.

C'è un bellissimo consiglio che Deepak Malhotra scrive nel suo libro *Negotiating the Impossible*⁵ con una morale che condividiamo in pieno. Egli afferma che al tavolo negoziale si possono incontrare persone con livelli

4. Qui e nel seguito useremo per brevità il plurale al maschile, seguendo le indicazioni dell'Accademia della Crusca, ma i contenuti del testo vogliono essere assolutamente inclusivi.

5. D. Malhotra, *Negotiating the Impossible: How to Break Deadlocks and Resolve Ugly Conflicts (without Money or Muscle)*, Berrett-Koehler Publishers, 2016. L'aneddoto storico, per chi vuole approfondire, è riferito ai negoziati tenuti durante la Convenzione di Filadelfia del 1787 che portarono alla stesura della Costituzione degli Stati Uniti d'America.

di preparazione molto diversi: alcune totalmente impreparate, altre che ne sanno abbastanza, altre ancora che sanno rispondere a quasi tutte le domande. Ebbene, continua Malhotra, “in una trattativa importante tu non vuoi essere nessuno di loro: tu vuoi essere la persona più preparata al tavolo, quella che ha fatto i compiti a casa, che sa bene quello che vuole e quello che non vuole, che sa anticipare le obiezioni e ha esaminato bene il pro e il contro delle alternative disponibili”. Difficile davvero dargli torto.

Un altro spunto che riteniamo utile, per quando si dovrà affrontare una negoziazione dura, sono le parole di Sun Tzu da *L'arte della guerra*:

“**Se conosci il nemico e te stesso**, la tua vittoria è sicura. Se conosci te stesso ma non il nemico, le tue probabilità di vincere e perdere sono uguali. Se non conosci il nemico e nemmeno te stesso, soccomberai in ogni battaglia”.

“I guerrieri vittoriosi **prima vincono e poi vanno in guerra**, mentre i guerrieri sconfitti prima vanno in guerra e poi cercano di vincere”.

B1 – Scambio iniziale di informazioni

Completata la preparazione, si avviano i contatti con la controparte e ci si siede finalmente al tavolo (figurativamente parlando, visto che ormai le videochiamate stanno soppiantando molti degli incontri che un tempo si facevano di persona).

In questa prima fase di scambio di informazioni gli obiettivi sono principalmente tre.

- Si inizia a costruire la relazione.
- Si avvia lo scambio di informazioni.
- Si concordano le regole del gioco.

Se è la prima volta che si incontra la controparte, prima ancora di iniziare a costruire la relazione, dobbiamo qualificarci come interlocutori autorevoli e influenti. Esiste una letteratura sterminata che testimonia l'importanza della prima impressione e non serve ripeterlo ma, come minimo, va evitato qualunque atteggiamento metta a rischio la fiducia reciproca, all'inizio e per tutta la durata della trattativa.

Compito dello scambio di informazioni è quello di condividere tutte le informazioni necessarie alla controparte per formulare un'offerta. Può essere sufficiente un breve colloquio tra le parti, oppure può essere necessario redigere dei documenti formali. In ambito Acquisti, per esempio, nelle procedure di richiesta d'offerta competitive (RFP/RFQ)⁶, queste informazioni sono raccolte in un set di documenti che può richiedere settimane di preparazione.

6. *Request for Proposal/Request for Quotation*. Spesso usate in alternativa, nella nostra interpretazione la RFQ serve per richiedere un'offerta su un perimetro di fornitura definito e uguale per tutti i partecipanti, mentre la RFP serve nei casi in cui la fornitura ha dei gradi di libertà lasciati a disposizione del fornitore.

Un commento particolare merita la definizione delle regole del gioco: come vedremo, rientrano tra queste ultime il piano degli incontri, il luogo, i partecipanti, ecc. Nelle negoziazioni complesse, partire negoziando astutamente le regole del gioco può essere più importante che negoziare duramente nel seguito della trattativa⁷. Senza eccedere nel tempo dedicato a questa fase, è bene tenere presente che la definizione delle regole può diventare una trattativa nella trattativa in cui si scoprono già i rapporti di forza (negoziale, ovviamente).

In tutte le interazioni, in questa fase e nelle successive, si dovrà mantenere un **atteggiamento curioso** senza smettere mai di raccogliere quante più informazioni possibili perché saranno utili a validare o a rivedere le ipotesi alla base della propria strategia negoziale e a correggere prontamente la rotta, se necessario.

L'atteggiamento curioso nel fare domande e la capacità di raccogliere informazioni non facilmente reperibili sono uno dei tratti distintivi dei negoziatori "bravi". Il nostro consiglio è di investire tempo, energie (e soldi, se serve comprarle): il rispetto della controparte nei nostri confronti salirà considerevolmente.

B2 – Apertura e scambio di concessioni

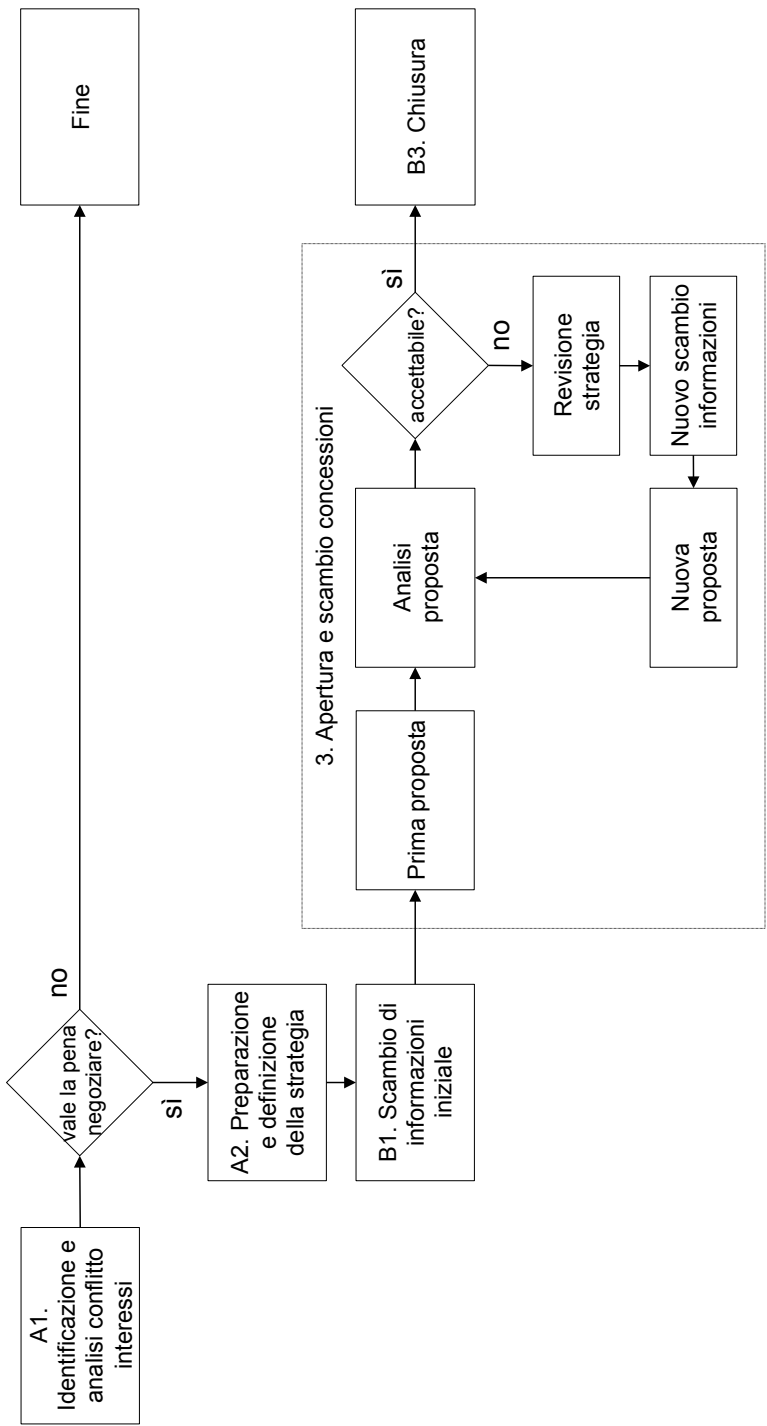
Dopo lo scambio di informazioni iniziali e dopo aver concordato le regole del gioco, si passa alla trattativa vera e propria. Questa fase inizia con la prima proposta presentata sul tavolo negoziale. In alcune situazioni sarà vantaggioso formulare la prima proposta, in altre invece sarà meglio lasciar parlare per prima la controparte. Vedremo come distinguerle.

Dopo la prima proposta, seguirà tipicamente una serie di proposte e controproposte, necessarie ad arrivare al punto di accordo. Come riferimento di massima, si consideri che nella nostra esperienza in trattative commerciali raramente si superano le tre controproposte per parte.

Il processo iterativo è rappresentato nel grafico seguente:

- una delle parti sceglie di "aprire le danze" formulando la prima proposta;
- l'altra parte analizza la proposta e, se la ritiene soddisfacente, la accetta terminando la trattativa;
- se invece non la ritiene ancora soddisfacente, innesca un nuovo round negoziale:
 - verifica se occorre aggiustare la strategia alla luce delle nuove informazioni raccolte;
 - ne chiede di ulteriori e ne fornisce altre se necessario alla controparte;
 - formula una controproposta che verrà a sua volta analizzata dall'altra parte e così via, fino al raggiungimento dell'accordo.

7. D. Malhotra, *Negotiating the Impossible: How to Break Deadlocks and Resolve Ugly Conflicts (without Money or Muscle)*, Berrett-Koehler Publishers, 2016.



Questa è la fase in cui entrano in gioco inevitabilmente le emozioni, tanto più forti quanto più importante è la trattativa. Per mantenere lucidità e freddezza, si deve poter contare su tutto il lavoro preparatorio fatto e sul mestiere che si acquisisce con l'esperienza (e l'analisi critica degli errori fatti in precedenza).

È anche la fase con maggior rischio di conflitto, per cui serve essere familiari con le tecniche di gestione dei conflitti per superare eventuali impasse, risolvere incomprensioni, mitigare comportamenti scorretti ecc.

Vedremo alcune tecniche, ma raccomandiamo la lettura del bel libro di Ingrid Hollweck, *Conflict coaching*, dedicato proprio alla gestione del conflitto⁸.

B3 – Chiusura e ottenimento dell'impegno a rispettare l'accordo

La fase finale non deve limitarsi a ratificare il raggiungimento dell'accordo, formalizzandolo se necessario in un vero e proprio contratto, ma deve occuparsi anche di includere tutti i meccanismi necessari affinché l'accordo venga rispettato.

Ricordiamoci sempre che quanto più equo sarà valutato l'accordo da tutte le parti coinvolte, nei contenuti e nei modi con cui ci si è arrivati, tanto più elevata sarà la probabilità che l'accordo venga rispettato nel tempo.

7. Approccio scettico alla negoziazione

La negoziazione "*information based*" (o investigativa), insegnata da Shell, parte da un **approccio sanamente scettico** sulla veridicità delle informazioni ricevute dalla controparte e invita a cercare il massimo numero di informazioni e verificarne l'attendibilità, sia prima che durante la trattativa.

Come testimonia l'autore, i migliori negoziatori non ricorrono a trucchi o stratagemmi. Si preparano attentamente e poi conducono il "gioco" facendo molte domande, ascoltando con attenzione e concentrandosi su quello che loro e la controparte stanno cercando di ottenere (e su cosa invece vogliono evitare). Trucchi o stratagemmi che però è bene conoscere per sapersi difendere all'occasione.

Senza addentrarci in considerazioni etiche (ma ne parleremo), va detto che l'uso del bluff è una pratica diffusa, soprattutto quando si parte da posizioni di forza negoziale. Ed è un comportamento tollerato quasi ovunque: l'uso della menzogna in negoziazione è considerato al massimo come un mezzo peccato, se non addirittura come un modo astuto di negoziare. È una prospettiva miope che non considera il danno reputazionale di lungo periodo, ma è bene esserne consapevoli e dotarsi di una sana dose di scetticismo per limitare i danni.

8. I. Hollweck, *Conflict coaching. Allenarsi ad affrontare i conflitti di tutti i giorni con maggiore fiducia*, FrancoAngeli, 2016.

Cadere nell'inganno capita a tutti, ma finché gli importi sono limitati, a noi piace pensarli più come il prezzo del biglietto per vedere all'opera un professionista della truffa ed imparare qualche trucco nuovo (per non ricadere in trappola la volta successiva!).

8. “Mercanteggiare”

Esiste un lato meno nobile della negoziazione che viene indicato con un termine che nell'accezione corrente ha una sfumatura negativa:

mercanteggiare v. intr. e tr. – **1.** intr. (aus. *avere*): **a.** Esercitare un commercio (sinon. del più com. *commerciare*. Anche *m. su qualche cosa*, specularci sopra, approfittare di una situazione a proprio vantaggio materiale. **b.** Contrattare discutendo e tirando sul prezzo. **2.** tr. In senso fig., trattare cose non venali come se fossero oggetto di commercio⁹.

Sia chiaro, non è l'obiettivo di questo libro ma, se si presenta l'occasione, non perdetevi l'opportunità di cimentarvi in qualche trattativa “levantina”. Se fatta per beni di importo moderato, è un esercizio divertente. Senza muoversi da casa, anche le vendite su Internet sono una bella palestra e un bell'osservatorio di tecniche negoziali, anche le più truffaldine.

9. Trovare un coach

Marzo 2008. Sul taxi verso l'aeroporto uno degli Autori di questo libro ripensava a come fosse sopravvissuto al suo primo “big deal” di outsourcing e potesse finalmente tirare un sospiro di sollievo. Erano stati sei mesi impegnativi.

Tutto era iniziato l'ottobre precedente, quando la sua manager di allora, Annalisa, lo aveva “spedito” a Lisbona per sostituire un collega non più disponibile su un progetto. Il cliente – una delle prime banche del Paese – aveva ingaggiato la sua società di consulenza per selezionare il fornitore a cui affidare i propri sistemi IT in outsourcing.

La situazione che ereditava non era banale: partecipavano i big player con team dagli USA, era un deal complesso tecnicamente e finanziariamente, le differenze di lingua non aiutavano (lui non parlava una parola di portoghese) e il cliente era particolarmente esigente.

Cosa lo aveva aiutato a condurla in porto (o meglio, ad uscirne vivo)? C'era stato un ingrediente chiave? O era stato solo un mix di mestiere e fortuna?

Un fattore aveva fatto la vera differenza: il supporto del collega che Annalisa gli aveva affiancato durante il progetto. “Carlo ti spiega tutto quello che serve”, aveva detto, e così era stato.

9. Treccani, vocabolario on line.

Carlo aveva portato sul tavolo il bagaglio di un negoziatore professionista e grande esperto della materia.

Potersi confrontare con lui per sbrogliare i passaggi più ingarbugliati e preparare gli incontri negoziali più delicati aveva portato quel punto di vista alternativo e quella obiettività nell'affrontare i passaggi più stressanti, che mancano al neofita.

Questa esperienza personale conferma in pieno il migliore consiglio che abbiamo ricevuto e che a nostra volta ci sentiamo di tramandare: trovate qualcuno con esperienza che vi assista. È il modo migliore per affrontare una trattativa importante.

Deve fare un po' da coach, un po' da sparring partner, un po' da avvocato del diavolo. Per trarne il massimo beneficio, sarebbe meglio che il coach avesse esperienza specifica nel tipo di negoziazione che dovete affrontare, ma è già molto avere qualcuno che offra la sua **opinione disinteressata** da una prospettiva più distaccata della nostra.

Coinvolgetelo già nella fase di preparazione e trovate il modo di preparare insieme a lui **tutti gli incontri negoziali** più importanti. Sarete più sicuri di voi stessi, il risultato finale sarà migliore ma non per questo meno meritato e vostro.

Siamo certi che non ve ne pentirete e che troverete come sdebitarvi per tutte le cose che vi avrà insegnato durante il percorso.

Pensiamo che sia un buon consiglio anche per i negoziatori esperti.

Preparare la negoziazione

Una caratteristica che distingue il negoziatore esperto è la consapevolezza dell'importanza della preparazione, perché presentarsi al tavolo negoziale con le informazioni giuste e un piano ben strutturato fa sempre la differenza.

È una lezione che si impara sul campo: c'è sempre una prima volta. Per noi è stato il primo colloquio di lavoro.

Ci aspettavamo un'intervista motivazionale, invece ci ritrovammo con una decina di altri candidati a risolvere un problema in gruppo. Colti alla sprovvista, il nostro contributo divenne presto irrilevante, mentre chi conosceva le regole del gioco dava le carte. Fu un disastro.

La volta successiva, ci "preparammo" per tempo, chiedendo a un amico di famiglia che si occupava di risorse umane, il funzionamento del processo di selezione e le valutazioni che venivano fatte ad ogni fase. Andò molto meglio.

Attenzione: non sempre si ha il lusso di poter riprovare. Ci sono situazioni irripetibili in cui è indispensabile poter dire "buona la prima". Si studia e ci si esercita proprio per farci trovare preparati a queste situazioni.

In questo capitolo sulla preparazione della trattativa descriviamo i passi da seguire, le informazioni da raccogliere e le analisi da fare. Presentiamo anche alcuni strumenti creati da noi che aiutano nella preparazione.

La **strategia negoziale** con cui si deve uscire dalla fase di preparazione serve a definire le azioni e i modi con cui affrontare la trattativa. È il nostro piano di "battaglia" (figurativamente parlando!) che risponde a domande come:

- Quali obiettivi vogliamo portare a casa? Come comunicarli?

- Meglio aprire con la prima offerta o lasciare la parola alla controparte?
- Con quale tipo di offerta, più aggressiva o più moderata?
- Quale atteggiamento assumere, più rigido o più accomodante?
- Quali ostacoli all'accordo prevediamo?
- Quali opzioni posso proporre per superarli?
- Quali concessioni essere pronti a dare? E quali concessioni poter chiedere facilmente?
- Quali accorgimenti adottare per coltivare la relazione e assicurare la comunicazione?
- Come usare alcuni fattori come il tempo e le informazioni a disposizione?

1. Identificare l'opportunità

Prerequisito indispensabile per avviare la preparazione della trattativa è imparare a **riconoscere sul nascere l'opportunità** negoziale e saper valutare se coglierla o se lasciarla correre. In alcuni casi è un compito semplice, in altri molto meno.

Chi si occupa di acquisti o di vendite per professione sa bene che dovrà negoziare con fornitori e clienti le condizioni del contratto di compravendita. Chi si occupa di selezione del personale si aspetta di negoziare ogni volta alcuni dei termini del contratto di assunzione. Queste sono situazioni ovvie in cui gli interessi sono in contrasto ed è utile (e conveniente) avviare una negoziazione.

Senza essere dei negoziatori di professione, tutti ricorriamo alla negoziazione per concordare obiettivi o budget con il proprio capo, oppure i turni e le scadenze con i colleghi. Anche in queste situazioni sappiamo bene che gli interessi sono spesso in contrasto per cui può essere utile avviare una trattativa, seppure semplificata.

Esistono però moltissime opportunità nascoste: le richieste che iniziano con “Perché non...” o “Hai tempo per...” o “Dovremmo...” o ancora “Che ne pensi di...” possono nascondere un'opportunità per ottenere qualcosa in cambio, a patto di negoziare.

Questo non significa che si debba ogni volta avviare una trattativa: delle volte è più proficuo (e saggio) mostrarsi generosi e concedere anche più di quanto richiesto.

La letteratura è ricca di contributi in tal senso. G. Richard Shell in *Bargaining for Advantage* parte dalla considerazione che negoziare porta via tempo ed energie e può stressare la relazione tra le parti, anche quando fatta tra negoziatori esperti. Adam Grant in *Give and Take* osserva che essere generosi (senza essere ingenui) è una ricetta efficace per avere successo grazie alle relazioni che con questo approccio si creano. Dan Hariely in *Predictably Irrational*, infine, evidenzia l'importanza della generosità nella costruzione

di relazioni solide e aggiunge una prospettiva interessante, ricordando di non confondere gli scambi che seguono le regole sociali (es. favori tra amici) con gli scambi che seguono le regole di mercato (es. una qualunque compravendita). Provate a presentarvi a cena da amici con dei contanti al posto della bottiglia di vino, se avete dubbi!

1.1. Quando negoziare: il “trriage” del negoziatore

Quindi, una volta riconosciuta l’opportunità, come decidere se avviare una trattativa o meno? Per risolvere questo piccolo dilemma, abbiamo ideato un semplice “trriage” composto da quattro domande.

- Quanto è importante per noi l’argomento della possibile trattativa (la cosiddetta “posta in gioco”)?
- E quanto è importante mantenere una buona relazione con l’altra parte?

Se la posta in gioco è importante, si negozia **sempre**. Quanto più è importante, tanto più tempo ed energie dedicheremo alla preparazione e alla gestione della trattativa.

Quando la relazione futura con la controparte è importante, eviteremo un atteggiamento troppo duro o competitivo. Se invece la relazione non è rilevante, si sceglierà l’atteggiamento che funziona meglio. Nel primo caso punteremo a un risultato equo per tutti, nel secondo a massimizzare il nostro risultato.

Se invece la posta in gioco non è importante, si valuti la possibilità di non negoziare. Se la relazione è importante, mostrarsi generosi può essere un’occasione preziosa per rafforzarla. Se neppure la relazione è importante, allora meglio risolvere rapidamente la questione senza perdere tempo.

- L’argomento è riconducibile a un accordo precedente?
Se l’argomento fosse parte di un accordo precedente, non si dovrebbe rimetterlo in discussione. Si può farlo solo a fronte di mutamenti significativi delle condizioni su cui l’accordo si basa (e anche in questo caso, sempre meglio valutare bene le conseguenze). La collaborazione, nella vita lavorativa come in quella privata, si basa sulla fiducia e il rispetto degli impegni presi è una delle fondamenta su cui si costruisce la fiducia.
- Quanto è familiare l’altra parte con le trattative?
Questo è un aspetto che genera spesso danni relazionali “involontari” anche nell’ambito lavorativo, perché chi è abituato a negoziare fa fatica a comprendere l’ansia o l’irritazione che le trattative generano in chi è meno abituato. In questi casi, è bene ricordarsi che i danni sulla relazione possono essere profondi e che non sarà solo l’equità del risultato a pesare,

ma anche i modi con cui si arriverà all'accordo. Meglio ridurre al minimo indispensabile la trattativa e valutare se delegare a qualcuno se c'è un problema di chimica con la controparte.

Raccomandazioni

- Impariamo a riconoscere sul nascere le occasioni che nascondono la possibilità di fare uno scambio.
- Valutiamo sempre se vale la pena avviare la trattativa. Se la posta in gioco è importante, facciamolo sempre. Ma ricordiamoci che spesso la relazione vale almeno quanto la posta in gioco.
- Se non amiamo negoziare, cerchiamo di chiedere più spesso una giusta contropartita, soprattutto quando vediamo che non c'è reciprocità nel rapporto.
- Se invece ci divertiamo a negoziare, chiediamoci sempre se ne vale la pena o se invece non sia meglio lasciar "vincere" qualche volta anche gli altri.
- Qualunque sia l'attitudine verso la negoziazione, ricordiamoci che serve presentarsi ben preparati, con un piano.

2. Cosa ci aspetta nel processo di negoziazione

Ora che abbiamo scelto di "negoziare", dobbiamo fare mente locale a quanto ci aspetta. Avere chiaro quale ruolo giocano gli elementi del processo di negoziazione ci permette di scegliere la strategia di negoziazione più opportuna. Riesaminiamo il processo nel suo complesso:

- La negoziazione serve per identificare al meglio quello **scambio** che risolve gli **obiettivi contrastanti** (il cd. conflitto di interessi). L'accordo finale sarà quel contratto (formale o informale) che definisce **i termini e le regole di questo scambio** e dovrà regolarne chiaramente tutti gli elementi essenziali per evitare ulteriori trattative in futuro (o sgradite sorprese).
- I rapporti di forza negoziale spostano l'equilibrio della trattativa e l'accordo, alla fine, sarà più vicino agli obiettivi della parte che ha maggiore forza negoziale. Questa parte è (sempre) quella delle due che ha meno **perdite** in caso di mancato accordo, grazie a migliori **alternative**. Uno dei compiti fondamentali della fase di preparazione è proprio l'analisi e la creazione di alternative.
- Affinché le parti raggiungano un accordo duraturo, i termini e le regole del contratto devono essere percepiti come **equi**, sia nei contenuti che nel modo con cui sono stati concordati, e devono soddisfare almeno gli **obiet-**

tivi minimi e le **priorità** irrinunciabili di ciascuna parte. L'accordo deve anche essere coerente con i **vincoli** di ciascuna parte, di qualunque natura essi siano. Deve rispettare la legislazione vigente, ma anche i regolamenti aziendali e le consuetudini del settore. Deve allo stesso tempo salvaguardare i principi e i valori personali dei negoziatori.

- Il modo più efficace per trovare l'accordo migliore (che soddisfi obiettivi e vincoli) e assicurare allo stesso tempo la percezione di equità (nei contenuti e nei modi), è quello di procedere per **approssimazioni successive**, con cicli multipli di offerte e controfferte. In questo modo le parti cercano di convergere verso l'accordo proponendo sia **opzioni** diverse (per lasciare libertà di scelta e sbloccare eventuali impasse), sia **concessioni** reciproche.
- Il dialogo necessario ad arrivare all'accordo richiede una **relazione funzionale** tra le parti che andrà tutelata scegliendo l'**approccio** giusto da tenere.
- Dell'importanza di **team** e **alleati** parleremo nel seguito ma il loro ruolo è ben espresso dal celebre modo di dire africano: "Se vuoi andare veloce, corri da solo. Se vuoi andare lontano, cammina insieme".

Coordinare le informazioni e le decisioni che sottendono tutti questi elementi del processo negoziale può essere disorientante. Per facilitare la cosa abbiamo creato un modello di riferimento – **la Butterfly negoziale** – che permette di standardizzare e rendere ripetibile la fase di preparazione alla negoziazione. Il medesimo schema è utile anche a negoziazione conclusa, per valutare in quale area avremmo potuto prepararci meglio, per creare la nostra personale raccolta di best practice e darci modo di condividerla con altri.

3. Mettere assieme tutto: la Butterfly negoziale

La Butterfly negoziale è uno schema semplice, nello stile dei canvas, che guida la raccolta delle informazioni e la formulazione delle ipotesi di lavoro, tenendo in considerazione sia la prospettiva nostra sia quella della controparte, e le rappresenta in modo visuale per averle sempre a disposizione.

In ordine, gli elementi da considerare per noi e per la controparte sono i seguenti.

1. Obiettivi e priorità.
2. Perdite e alternative.
3. Vincoli e regole.
4. Opzioni.
5. Concessioni.
6. Team e alleati.
7. Relazione e approccio.

Al centro (n. 8) stanno le ipotesi di termini e regole dello scambio con cui ci aspettiamo di raggiungere l'accordo.

NOI

1) **OBIETTIVI e PRIORITÀ** - Quali sono i miei obiettivi negoziali? Quali obiettivi sono più importanti? E quali irrinunciabili?

2) **PERDITE e ALTERNATIVE** - Cosa ho da perdere se la trattativa fallisce? Quali alternative ho?

3) **VINCOLI** – Quali vincoli ho? Quali regole, norme, principi mi sento obbligato a seguire?

4) **OPZIONI** - Quali opzioni posso proporre per superare le impasse che prevedo?

5) **CONCESSIONI** - Quali risorse ho a disposizione? Cosa posso prepararmi a concedere?

6) **TEAM e ALLEATI** – Qual è il mio team? Chi sono i miei alleati?

7) **RELAZIONE e APPROCCIO** – Come gestire la relazione? Quale atteggiamento dovrò adottare?

LORO

1) **OBIETTIVI e PRIORITÀ** - Quali sono i loro obiettivi negoziali? Quali obiettivi sono più importanti? E quali irrinunciabili?

2) **PERDITE e ALTERNATIVE** - Cosa hanno da perdere se la trattativa fallisce? Quali alternative hanno?

3) **VINCOLI** – Quali vincoli hanno? Quali regole, norme, principi si sentono obbligati a seguire?

4) **OPZIONI** - Quali opzioni possono accettare?

5) **CONCESSIONI** - Quali risorse hanno a disposizione? Cosa possono concedere?

6) **TEAM e ALLEATI** – Qual è il loro team? Chi sono i loro alleati?

7) **RELAZIONE e APPROCCIO** – Che peso danno alla relazione? Quale atteggiamento adotteranno?

8) **TERMINI E REGOLE DELLO SCAMBIO** –
Ipotesi di accordo