



Ma io sarei qui per negoziare

NEGOZIAZIONE TRA LE PARTI

“CIÒ CHE CERCATE È CIÒ CHE TROVATE!”

Se non c'è la spinta ad andare avanti si fa marcia indietro. Ed io ritengo che ciò sia vero anche facendo riferimento agli accordi temporanei. Dedicare delle energie ad avere qualcosa che ne vale la pena, come un rapporto di collaborazione, permette la realizzazione di un'esperienza positiva, sia sul lavoro che a casa, che su voi stessi. Ciò che cercate, è ciò che trovate. Se sono i rapporti di collaborazione che cercate, li troverete. Da qui deriva poi il problema di come fare per instaurarli e conservarli”

Gene Early

Contenuti

- ⇒ La **Negoziazione come strumento di problem solving** a fronte di momenti di impasse, controversie e/o conflitti in ambito personale, interpersonale, professionale/ organizzativo/ commerciale
- ⇒ Presentazione dei principi teorici della **Negoziazione** con riferimento al **modello per parti** della **Programmazione Neurolinguistica (PNL)**
- ⇒ Presentazione dei principi teorici della Negoziazione cooperativa, generativa, integrativa (win win) secondo di Fisher Roger e Ury William
- ⇒ Le **fasi del processo negoziale** e l'importanza del rapport, della capacità di comunicazione, della capacità di ricalco, della capacità, la capacità di ascolto attivo, la capacità di guida, l'importanza dei valori e delle convinzioni nella relazione, la capacità di fare domande, la capacità creativa...

marshmallow

Le basi della negoziazione tra le parti

- ⇒ Situazioni con **legami di interdipendenza** tra 2 o più parti interne o esterne
- ⇒ Presenza di **differenze** di opinioni, soluzioni, atteggiamenti, credenze, interessi, punti di vista tra parti che sono interdipendenti e che sono "obbligate" a raggiungere un accordo
- ⇒ **Qualcosa di valore per noi, desiderio/ Meta/ Obiettivo** importante,
- ⇒ **"Ostacoli"** a ciò che desidera e/o a come fare per ottenerlo
- ⇒ **Disaccordo** tra parti interne ed esterne,
- ⇒ **Conflitti** tra parti interne e/o esterne
- ⇒ **Confusione** tra interesse/obiettivo e modalità di soddisfarlo
- ⇒ **Irrigidimento** sul modo di ottenere / raggiungere / soddisfare il nostro interesse
- ⇒ **Esclusione totale o parziale di una parte dal processo decisionale** che riguarda entrambe le parti, quando non è richiesto il contributo e la partecipazione alla formazione della decisione
- ⇒ **Mancato riconoscimento**, rispetto e legittimazione delle differenze delle parti

CRESCe IL CONFLITTO DI INTERESSI FRA ME E LA REALTA' CIRCOSTANTE.



Le basi della negoziazione tra le parti

- Le **differenze** ed i **conflitti** costituiscono la **sostanza del processo di negoziazione**.
- In questi casi si può osservare:
 - ⇒ a **livello conscio**, comportamenti di **opposizione, resistenza, immobilismo, impasse e persino atti di sabotaggio** e **schemi comunicativi ricorsivi come circoli viziosi**
 - ⇒ e a **livello inconscio** una comunicazione che invia **messaggi di disconoscimento** dell'altro, una **incongruenza** tra ciò che si dice e si fa e ciò che si pensa

SONO INGVERNABILE, E ME NE VANTO.



Appena finito di mangiare mi viene sonno, appena finito di dormire mi viene fame. Sono un circolo vizioso !!



Le basi della negoziazione tra le parti

- La **mancanza di accordo** tra persone, gruppi, coppie ecc. possono essere **espressione di conflitti interiori**.
- I **conflitti interiori** di una persona sono **l'espressione di parti interne in disaccordo** tra di loro in quanto portatrici di istanze e funzioni diverse e legittime.
- Le varie parti possono essere individuate per mezzo di manifestazioni comportamentali come ad es:
 - ⇒ **L'espressione verbale**, in frasi del tipo: "Sì, ma...", "da un lato farei così... dall'altro farei così..."
 - ⇒ **L'espressione non verbale**, quando una persona dice "Sì" **scuotendo la testa orizzontalmente**, oppure la si può rilevare dalle **variazioni di tono in porzioni di frasi**, o la si può notare in certe **espressioni del volto che comunicano dubbio o incertezza...**



Che cosa è la negoziazione?

- ⇒ E' il **processo** in cui due o più parti interne e/o esterne trovano un **accordo** per riconoscersi e per **soddisfare la diversità** di opinioni, atteggiamenti, credenze, soluzioni, interessi e comportamenti
- ⇒ Il processo con cui almeno due parti, **integrando** percezioni, bisogni e motivazioni diverse, cercano di raggiungere un **accordo su un punto di interesse reciproco**, tale da **consentire a ciascuno il massimo vantaggio**
- ⇒ E' il processo in cui **iniziare, mantenere, conservare e sviluppare rapporti di cooperazione** con se stessi, con gli altri e con le attività in contesti personali e professionali



Che cosa è la negoziazione?

- ⇒ La negoziazione è un fatto della vita
- ⇒ Non si può non negoziare!
- ⇒ Negoziare vuol dire accordarsi
- ⇒ Alla base dell'accordo c'è l'accordo
- ⇒ Tutte le cooperazioni si basano sull'accordo



Il modello PNL la negoziazione per parti ipotizza che:

- ⇒ qualunque **problema di comportamento** è espressione dell'interazione tra due o più **parti in conflitto fra loro** e che la **soluzione scaturirà dalla negoziazione tra di esse**.
- ⇒ **Il conflitto** non è dovuto al fatto che una parte "obbliga" la persona a fare una determinata cosa, ma **entrambe le parti fanno qualcosa di utile**, solo che **il modo di agire di una intralcia quello dell'altra e si crea un conflitto**
- ⇒ Ciascuna di queste **parti ha una valida funzione** ed un **valido modo per perseguirla** ma nel farlo le parti si intralciano



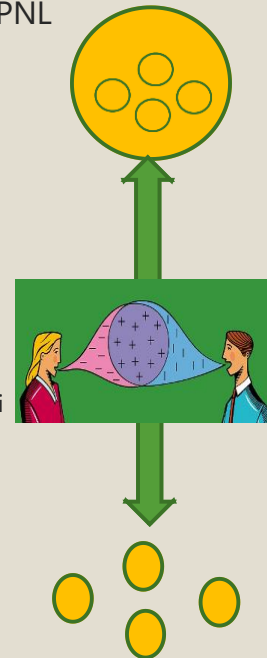
il modello della negoziazione tra le parti in PNL

- ⇒ la negoziazione, nel contesto dei rapporti di cooperazione (win win, integrativa), unifica le diverse parti allo scopo di ottenere un risultato superiore a quello che una parte, singolarmente, avrebbe potuto raggiungere.
- ⇒ la negoziazione è, spesso, considerata il rapporto antagonista nel quale due o più parti cercano di ottenere il massimo possibile l'una dall'altra (distributiva, competitiva, ripartitiva)



il modello della negoziazione tra le parti in PNL

- ⇒ **L'abilità principale**, impiegata per negoziare, è il **'frazionamento'** verso l'alto e verso il basso.
- ⇒ **Frazionare verso l'alto vuol dire raggiungere un accordo a livello generale**, livello sul quale tutti possono trovare l'accordo (**valori**).
- ⇒ **Frazionare verso il basso vuol dire fare accordi sui particolari**, cioè attraverso l'**esame di tutti gli specifici criteri che si dovranno prendere in considerazione per un accordo** sugli obiettivi comuni (**comportamenti e capacità**)
- ⇒ **"Quali sono i criteri specifici che bisogna considerare per far sì che il tuo interesse sia soddisfatto?"**



Il modello della negoziazione tra le parti in PNL

- ⇒ **L'accordo a livello generale è la cornice** di riferimento per tutti i passaggi successivi.
- ⇒ **L'accordo a livello generale** ha lo scopo di rafforzare il concetto che tutti stanno lavorando insieme per lo stesso obiettivo
- ⇒ Se si è d'accordo sulla cornice si può **passare ad affrontare aspetti più operativi e specifici**:
- ⇒ **"Come possiamo soddisfare questi criteri, dato che siamo d'accordo a livello generale?"**.



Il modello della negoziazione tra le parti in PNL

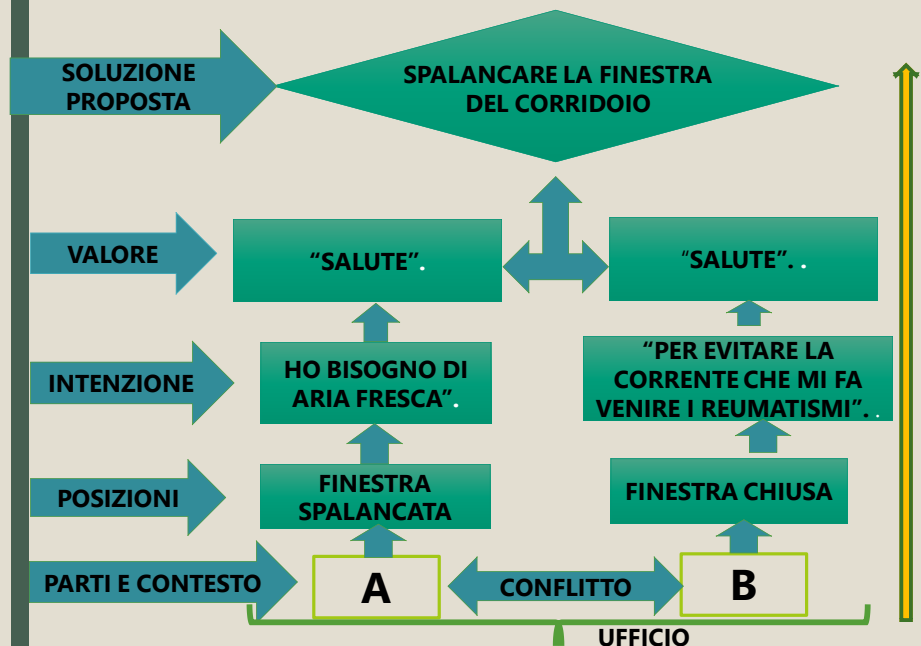
- **Ed è proprio questa la funzione del frazionamento;** si tratta cioè di dare una risposta operativa orientata alla ricerca delle soluzioni con domande del tipo:
 - ⇒ *"Come possiamo contribuire a soddisfare tutti gli interessi espressi?"*
 - ⇒ *"Come possiamo dimostrare di soddisfare tutti gli interessi espressi?"*
 - ⇒ *"Come possiamo dimostrare la nostra volontà di voler perseguire il comune obiettivo?"*,
 - ⇒ *"Come possiamo incoraggiarci a comportarci in modo da realizzare l'obiettivo comune?"*,
 - ⇒ *"Come possiamo proseguire nella azione intrapresa, fino al raggiungimento dello obiettivo comune?"*.

Il modello della negoziazione tra le parti in PNL

- ⇒ Nella negoziazione, l'obiettivo è quello di **individuare valori comuni**, sui quali c'è accordo tra le parti.
- ⇒ Si produce pertanto **un'inversione tra figura e sfondo**. Ciò che prima era sullo sfondo (**i valori comuni**) ora passa in primo piano, e viceversa.
- ⇒ Il problema condiviso diventa quindi: **come possiamo cooperare per realizzare insieme quei valori?**



Mettere a fuoco intenzioni, i valori e non le posizioni



Ricerca l'intenzione positiva



Il modello della negoziazione tra le parti in PNL

Negoziare all'interno della cornice d'accordo

- ⇒ Cambiare livello logico
- ⇒ Se la trattativa si blocca sulle proposte (livello comportamenti) spostarsi sulle intenzioni
- ⇒ Cambiare livello di dettaglio (davanti agli intoppi, passare dallo specifico al generale)
- ⇒ Cambiare piano e proposte, non insistere sulle stesse
- ⇒ Riassumere spesso le cose su cui si è già d'accordo
- ⇒ Evitare circoli viziosi attacco - difesa
- ⇒ Frazionare le questioni e procedere con "si" parziali
- ⇒ Non rispondere a una proposta con una controproposta
- ⇒ Dare valore delle pause, all'uscire dal clima; stabilire relazione su altri piani



Il modello della negoziazione tra le parti in PNL

Quindi per negoziare occorre:

- ⇒ Decidere di voler perseguire un accordo
- ⇒ Decidere come cooperare per raggiungere un accordo
- ⇒ Definire ciò che ognuno vuole, i criteri, le condizioni specifiche da soddisfare
- ⇒ Individuare le obiezioni / ostacoli che ciascuno può sollevare
- ⇒ Riconoscere **le intenzioni positive** delle parti relative a criteri, condizioni, obiezioni, ostacoli
- ⇒ Riconoscere **la legittimità della diversità** di bisogni e delle esigenze che ognuno ha rispetto all'altro (apprezzare le **positive le intenzioni**)
- ⇒ Individuare i **valori sottostanti alle intenzioni**

il modello della negoziazione tra le parti in PNL

- ⇒ Una volta che siano state **veramente riconosciute e prese in considerazione le intenzioni positive altrui**, viene aperto un canale di comunicazione tra le parti conflittuali.
- ⇒ Negoziare per **trovare le soluzioni** (come fare per soddisfare i valori e le intenzioni...)
- ⇒ Definire l'accordo: **scegliere la soluzione** che porta all'accordo che deve essere scelta tra altre possibili soluzioni
- ⇒ E' fondamentale il fatto che la prima soluzione che si presenta non è necessariamente l'unica o la migliore.
- ⇒ Essa costituisce semplicemente la manifestazione del desiderio di risolvere il problema che sta nascendo

il modello della negoziazione tra le parti in PNL

- ⇒ La soluzione adottata, oltre a soddisfare entrambe le parti al momento presente, dovrà fornire **informazioni sull'efficacia dei nuovi comportamenti nel mantenere la soddisfazione anche nel futuro ('proiezione nel futuro')**
- ⇒ La fase finale della negoziazione è costituita dalla **traduzione dell'accordo** un **piano di azioni**.
- ⇒ I **risultati**, le conseguenze, gli effetti di tali azioni sono **feedback** sulla **efficacia della negoziazione**
- ⇒ Prestando attenzione al feedback si possono **migliorare le azioni e le interazioni**

il modello della negoziazione tra le parti in PNL

- ⇒ **Il feedback è efficace e costruttivo** se è descrittivo, specifico, pertinente, concreto, **basato su fatti, comportamenti**.
- ⇒ **Il feedback non è efficace** se è generico o un **modo per definire la propria identità**.
- ⇒ Una **autovalutazione negativa a livello di identità** è **inibitoria**
- ⇒ **Il feedback non è efficace** se le persone esprimono una valutazione dei propri comportamenti in termini **di qualcosa di fatto bene o male**, e fanno corrispondere un comportamento fatto bene ad **"essere buoni"** e, al contrario, un comportamento fatto male significa **"essere cattivi"**.
- ⇒ **Stabilire criteri specifici** che permettano alle parti di **regolare il proprio comportamento** in funzione dei risultati desiderati da raggiungere.

Il processo della negoziazione tra le parti PNL

- ⇒ Per poter negoziare una soluzione dobbiamo metterci d'accordo sul trovare un accordo su un tema, argomento
- ⇒ **Identificare le parti e le relative le posizioni, ed obiezioni.** Entrare in **comunicazione** con ciascuna di esse
- ⇒ Trovare **l'intenzione positiva (cioè la funzione)** di ciascuna di esse.
- ⇒ Chiedere se tali intenzioni **interferiscono fra loro.**
- ⇒ Se si, vuol dire che **entrambe vogliono qualcosa** dall'altra
- ⇒ Quindi trovare **più soluzioni per soddisfare le intenzioni e fare uno scambio**
- ⇒ Far si che le parti si prendano la **responsabilità di riconoscere la funzione reciproca**
- ⇒ Far si che le parti si prendano la **responsabilità di riconoscere che non è giusto interferire**
- ⇒ Poi **accordarsi a non interferire, accettare di non interferire**
- ⇒ Poi mettersi d'accordo di verificare (**verifica ecologica**) **che, nei prossimi giorni, ciò avvenga**
- ⇒ Ci sono **altre parti interessate?**
- ⇒ Ci sono **obiezioni da parte loro?**
- ⇒ Se non si rispetta l'accordo si torna a negoziare

Il processo della negoziazione per parti PNL

1. **Definizione del quadro di accordo;** accordo sull'accordo (anche se partiamo da posizioni diverse)
2. **Identificazione degli obiettivi e dei criteri di soddisfazione** delle parti (cos'è importante per noi/ l'altro; quali sono i nostri/suoi criteri di soddisfazione)
3. **Comprensione delle intenzioni positive** di ciascuno; (di fronte a considerazioni negative salire di livello/criterio: Cosa vogliamo ottenere di più importante?)
4. Negoziazione nell'ambito del quadro-accordo, all'interno della cornice d'accordo (ora che siamo d'accordo su ciò che intendiamo ottenere, **come possiamo raggiungerlo?**)
5. **Verifica dell'accordo finale** sull'obiettivo da raggiungere (siamo veramente soddisfatti? feedback)
6. **Proiezione nel futuro delle conclusioni,** (attraverso la realizzazione dell'azione, da cosa / come iniziare, feedback)

Esercizio: Metafora

BENTORNATI!!!!!!



Ma io sarei qui per negoziare

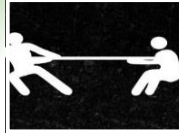
Negoziare conviene!

Negoziare?

- ⇒ Il processo con cui almeno due parti, integrando percezioni, bisogni e motivazioni diverse, cercano di raggiungere un accordo su un punto di interesse reciproco, tale da consentire a ciascuno il massimo vantaggio
- ⇒ ***E' un' attività di scambio resa possibile dal diverso valore che le persone attribuiscono alle risorse.***
- ⇒ ***Non vuol dire imporsi con aggressività, né cedere, né scender a compromessi***

QUALE NEGOZIAZIONE?

Ripartitiva



- ⇒ GIOCO A SOMMA ZERO
- ⇒ WIN LOSE
- ⇒ NON MANTENGO LA RELAZIONE

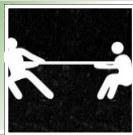
Generativa



- ⇒ Aumento del valore
- ⇒ Win Win
- ⇒ Buona relazione

QUALE NEGOZIAZIONE?

Ripartitiva



- ⇒ *COMPROMESSO*
- ⇒ *SUCCESSO O FALLIMENTO?*
- ⇒ *COMPETIZIONE*

Generativa



- ⇒ Vantaggio
- ⇒ Successo x entrambi
- ⇒ Collaborazione

Quale negoziazione?

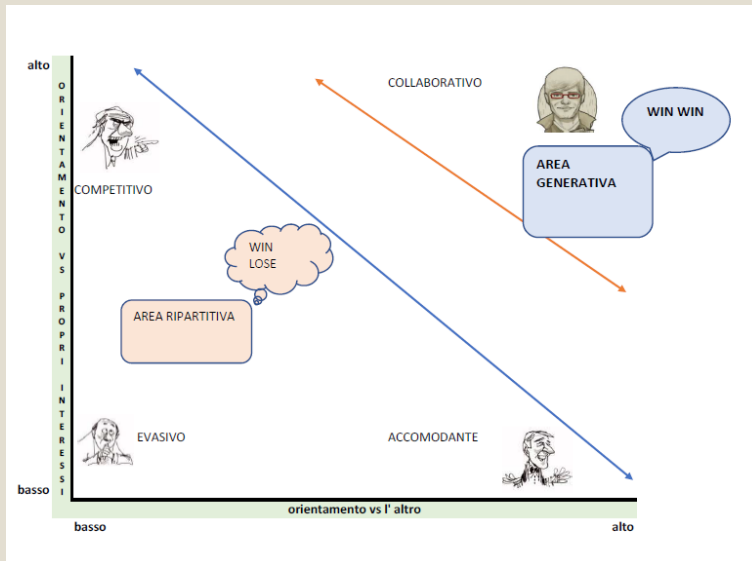
Fattori che intervengono nella scelta tra compromesso e negoziazione:

- ⇒ importanza della relazione interpersonale (obiettivo di medio-lungo termine rispetto all'obiettivo immediato)
- ⇒ numero di elementi su cui si può negoziare
- ⇒ tempo disponibile per trovare una soluzione

Quale negoziazione?

- Si sceglie un **compromesso** quando:
 - ⇒ la relazione interpersonale è scarsa o ininfluente
 - ⇒ gli elementi negoziabili scarsi
 - ⇒ la pressione del tempo molto alta
- Si sceglie una **negoziazione** quando:
 - ⇒ è indispensabile un bilanciamento tra l'obiettivo relazionale e quello immediato
 - ⇒ esistono più elementi negoziabili
 - ⇒ c'è una minore pressione del tempo

Stili di negoziazione



RICONOSCERE LO STILE NEGOZIALE

- ⇒ Lo stile negoziale è definito dall'insieme dei comportamenti adottati durante la negoziazione e che sono orientati al raggiungimento di un obiettivo.
- ⇒ Ogni negoziatore può avere uno stile preferenziale, ma la vera abilità consiste nel saperli utilizzare tutti a seconda delle esigenze.

RICONOSCERE LO STILE NEGOZIALE

⇒ Evasivo.

⇒ L'obiettivo dello stile evasivo è quello di evitare/rimandare la negoziazione. E' il comportamento abituale di chi teme il contrasto, ma può anche, ad esempio, essere utilizzato per spostare la negoziazione in un momento più favorevole; generare uno stato di incertezza nella controparte per renderla più disponibile verso le nostre richieste, evitare di rifiutare esplicitamente le proposte della controparte. Rimanda gli incontri – non si fa trovare al telefono -chiede continuamente approfondimenti rimanda decisioni

⇒ Accomodate. L'obiettivo dello stile accomodate è il mantenimento della buona relazione con la controparte. Tende ad accettarne senza negoziare le richieste. Può essere il comportamento abituale della persona che mette il cuore di fronte a tutto, ma anche della persona poco sicura, che non ritiene di avere una delega effettiva a condurre la negoziazione. Può anche essere usato in maniera consapevole in alcuni casi:

⇒NON si considera importante quella contrattazione ("si si dai va bene come dici tu")

⇒Ci si sta riferendo ad un ambito della contrattazione che non ci interessa più di tanto e vogliamo dare il classico "contentino" alla controparte.

RICONOSCERE LO STILE NEGOZIALE

⇒ Competitivo

⇒ L'obiettivo dello stile competitivo è quello di raggiungere la soddisfazione delle proprie esigenze a spese di quelle della controparte- lo stile dei temperamenti aggressivi quando ritengono di essere in una posizione di forza tentano di intimidire l'avversario, di fargli perdere fiducia nella propria forza negoziale, costringendolo ad accogliere le richieste prospettategli e

⇒ Compromissorio

⇒ Il principale obiettivo in questo stile è quello di **giungere ad un accordo ed entrambi i negoziatori si trovano a rinunciare ad una parte delle proprie richieste.** E' uno stile complesso da saper utilizzare e bisogna essere preparati alla reazione della controparte. Se l'altro capisce che il tuo stile è uno stile di compromesso potrebbe bluffare ed approfittarne, soprattutto se stiamo contrattando su un prezzo.

RICONOSCERE LO STILE NEGOZIALE

- ⇒ **Collaborativo.**
- ⇒ **L'obiettivo è collaborare per ottenere la reciproca soddisfazione degli interessi – orientato alla soluzione. Creativo flessibile ed ha spirito di adattamento**

Era mio padre

Pretty woman

Quanti errori ci sono stati nei filmati?

- Manca la preparazione

UN CASO INTERESSANTE



Starbucks sbarca a Milano nell'ex palazzo della Posta di piazza Cordusio e chiede di potersi espandere con un dehors.
 C'è un problema: lo spazio all'aperto è già occupato dall'edicola sociale di don Gino Rigoldi, dove lavorano tre dei suoi ragazzi scampati al carcere e a varie disgrazie.
 don Gino ha incontrato i capi di Starbucks ed è andato subito al punto: vi lascio lo spazio per il dehors, a patto che assumiate venti dei miei protetti. I manager, compreso di avere a che fare con un collega, hanno accettato senza fiatare. E l'edicola sociale? Prima di andare a trattare con la multinazionale, don Gino aveva già ottenuto dal Comune di spostarla altrove...

Il Processo della Negoziazione Win Win



Preparazione



Conduzione



Chiusura

La preparazione

- ⇒ Conoscere l' altra parte – prendere informazioni
- ⇒ Definire i propri obiettivi ed il loro interessi tenendo presente gli obiettivi dell' altra ed il loro interessi
- ⇒ Individuare gli INTERESSI reali di entrambi le parti
- ⇒ L'aspettativa per un accordo soddisfacente
- ⇒ Definire WAV: Walk Away Value, ovvero non chiudere in perdita- la posizione d'apertura e il punto di abbandono o punto di resistenza. Quale è il valore minimo sotto il quale non scendere? Quale è il valore massimo che realisticamente posso pretendere? - Come stabilirlo?- E sempre conveniente concludere l'accordo?- Punto di resistenza proprio e della controparte
- ⇒ Definire le proprie concessioni, immaginare le probabili concessioni dell' altra parte, immaginare le possibili obiezioni dell' altra parte
- ⇒ Pensare a delle opzioni creative che soddisfino gli interessi di entrambe le parti
- ⇒ Quali alternative? **INDIVIDUARE LA BATNA** (propria e della controparte) (Best alternative to a negotiated agreement) (Detta anche MAAN (migliore alternativa all' accordo

B.A.T.N.A. – M.A.A.N.

- ⇒ Un errore frequente è esaminare le alternative, soltanto se le cose vanno male, occorre, invece, conoscere **PRIMA** della negoziazione la propria BATNA.
- ⇒ La BATNA e' il punto di partenza di qualsiasi negoziazione. (quale alternativa ho rispetto all' accordo? Sono obbligato ad accordarmi?
- ⇒ Quanto più è forte e appetibile l'alternativa tanto più aumenta il potere negoziale.
- ⇒ E' la chiave del potere nella negoziazione.
- ⇒ Conoscere il valore del proprio BATNA permette di creare proporre e considerare delle opzioni alternative che agevolano il negoziato (ad esempio si e' disposti ad accettare meno soldi per più tempo libero o viceversa
- ⇒ Qualche esempio:
- ⇒ Negozi un aumento di stipendio: Batna trovo un lavoro in altra azienda
- ⇒ Voglio vendere la casa: Batna continuo a mostrarla anche se qualcuno ha dichiarato interesse all' acquisto
- ⇒ Ecc. ecc
- ⇒ **ATTENZIONE: Potenzia la tua BATNA, ma non sopravvalutarla.**
- ⇒ CONOSCERE LA BATNA dell'altra parte è altrettanto IMPORTANTE.

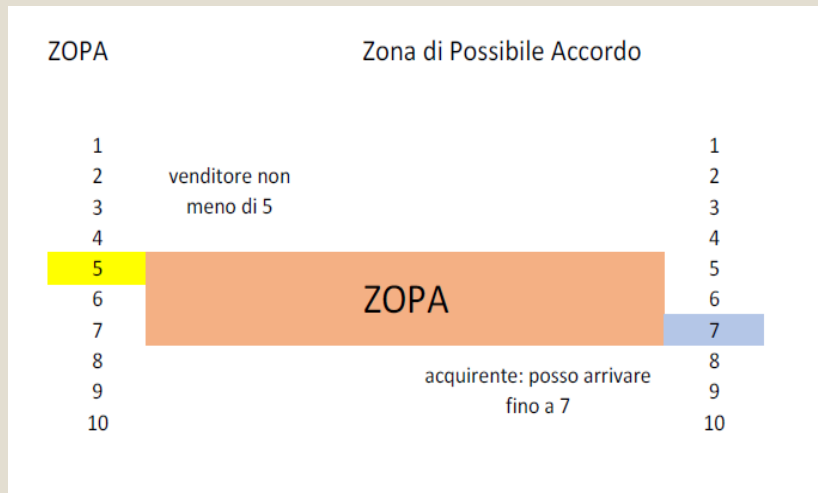
La Conduzione

- ⇒ Fare domande – individuare gli interessi dell' altra parte
- ⇒ Mantenere la relazione
- ⇒ Scindere la persona dal problema
- ⇒ Riconoscere, rispettare e legittimare i punti di vista dell'altro.
- ⇒ Argomentare in modo ragionevole ed essere aperti verso argomentazioni che si basino su criteri ragionevoli e che contengono indicazioni sulle modalità di attuazione
- ⇒ Concentrarsi **sugli interessi e NON sulle posizioni**
- ⇒ Individuare diverse opzioni e non cercare solo "la" *soluzione*
- ⇒ Impegnarsi a trovare più soluzioni e più proposte

La Conduzione

- ⇒ Separare il processo di ricerca delle opzioni dalla valutazione delle stesse
- ⇒ Cercare vantaggi per tutte le parti coinvolte
- ⇒ Sviluppare proposte che facilitino la decisione dell'altro
- ⇒ Sviluppare, sia individualmente che insieme alla controparte, alternative vantaggiose per entrambi.
- ⇒ Non cedere mai alle pressioni, piegarsi solo ai principi (ragionevoli)
- ⇒ **Individuare la ZOPA**

ZOPA – Zona di Possibile Accordo



In sintesi :12 regole per liberare le trattative dai conflitti personali

1. Mettersi nei panni dell'altro. Cercare di capire il suo pensiero e il suo punto di vista
2. Parlare delle idee di entrambe le parti
3. Non attribuire la colpa dei problemi personali alla controparte
4. Coinvolgere la controparte nel risultato, fare in modo che sia coinvolta nel processo di trattativa
5. Adattare le proposte al sistema di valori dell'altro. Permettere all'altro di "salvare la faccia"
6. Articolare le emozioni e riconoscerne la legittimità
7. Permettere alla controparte di scaricare le tensioni, ma non reagire agli sfoghi emotivi
8. Sfruttare gesti simbolici (stretta di mano, un regalo, chiedere scusa)
9. Ascoltare attentamente ed esprimere i feedback su ciò che è stato detto
10. Esprimersi in modo tale da farsi capire
11. Parlare di se stessi, non della controparte
12. Costruire relazioni attive. Imparare a conoscere gli altri

SAPERE FARE LE DOMANDE

⇒ **TECNICA DELL'IMBUTO**

- ⇒ **APERTE** (es. :Quale?per raccogliere informazioni)
- ⇒ **DI SPECIFICAZIONE** (es.:in che senso – come? Chi? Quando?)
- ⇒ **Riepilogo Conferma**
- ⇒ **Chiuse per decidere**



La Chiusura

- ⇒ Fare accordi coerenti con mandato, ratifica
- ⇒ Approvazione finale
- ⇒ Prevedere modalità di applicazione flessibile dell'accordo
- ⇒ Accordarsi su criteri oggettivi, con i quali sia possibile misurare il risultato del negoziato

La Chiusura

Dopo l'accordo: il problema dell'attuazione

- ⇒ Anche se l'accordo finale assume specifiche forme giuridiche (un contratto, un accordo di programma, ecc.), c'è sempre qualche probabilità **che le parti non vogliano o non possano tenere fede agli impegni presi.**
- ⇒ Importante che le **modalità di attuazione costituiscano oggetto della trattativa** e siano esplicitamente affrontate in specifiche clausole contrattuali. Si possono prevedere per esempio: strumenti di controllo sull'attuazione, per esempio attraverso comitati congiunti, sperimentazioni, clausole per la riformulazione dell'accordo in seguito a difficoltà sopravvenute.
- ⇒ **L'accordo dovrebbe essere sufficientemente elastico** da consentire **mutamenti di rotta** in caso di difficoltà. Tutti i partecipanti dovrebbero fare attenzione a non pretendere dai loro interlocutori impegni irrealistici o comunque troppo gravosi.

Esercizio « Il caso Sally»



In sintesi :12 regole per liberare le trattative dai conflitti personali

1. Mettersi nei panni dell'altro. Cercare di capire il suo pensiero e il suo punto di vista
2. Parlare delle idee di entrambe le parti
3. Non attribuire la colpa dei problemi personali alla controparte
4. Coinvolgere la controparte nel risultato, fare in modo che sia coinvolta nel processo di trattativa
5. Adattare le proposte al sistema di valori dell'altro. Permettere all'altro di "salvare la faccia"
6. Articolare le emozioni e riconoscerne la legittimità
7. Permettere alla controparte di scaricare le tensioni, ma non reagire agli sfoghi emotivi
8. Sfruttare gesti simbolici (stretta di mano, un regalo, chiedere scusa)
9. Ascoltare attentamente ed esprimere i feedback su ciò che è stato detto
10. Esprimersi in modo tale da farsi capire
11. Parlare di se stessi, non della controparte
12. Costruire relazioni attive. Imparare a conoscere gli altri