



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

DIPARTIMENTO
DI PSICOLOGIA
DINAMICA E CLINICA

TECNICHE DI NEGOZIAZIONE: LA TRATTATIVA

Claudia CHIAROLANZA, Ph.D.



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

DIPARTIMENTO
DI PSICOLOGIA
DINAMICA E CLINICA

IN QUESTA LEZIONE:

**Tecniche di negoziazione:
la trattativa**

Tecniche di comunicazione e negoziazione
Tecniche di negoziazione: strategie di BATNA e WATNA

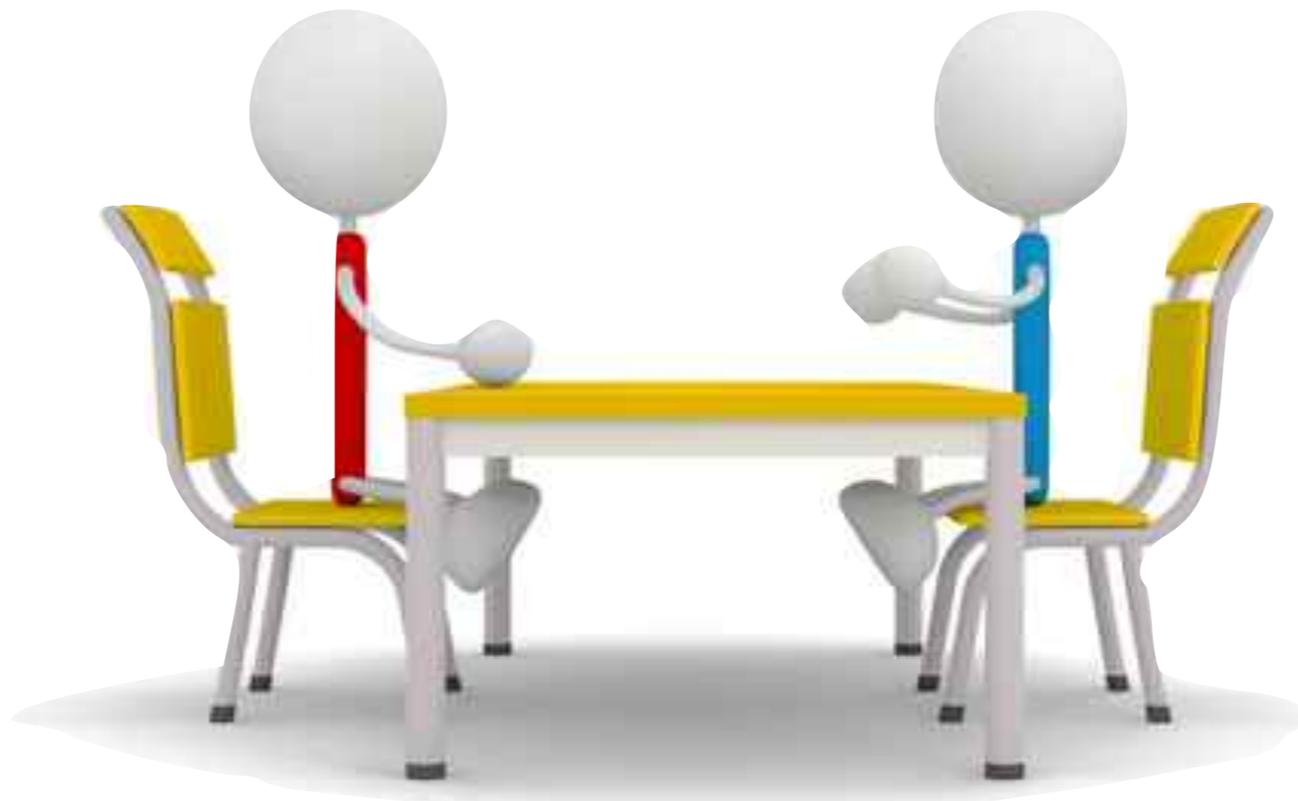
Claudia CHIAROLANZA, Ph.D.



(“Il negoziatore”, F. Gary Gray, 1998)

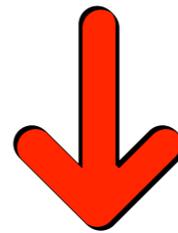


La negoziazione è un **processo di interazione** tra due o più parti in cui si cerca di stabilire cosa ognuno dovrebbe **dare e ricevere** in una transazione reciproca finalizzata al raggiungimento di un **accordo** mutuamente vantaggioso (Rubin, Brown, 1975).



Interpretazione della relazione conflittuale:
diverso significato attribuito dalle parti in conflitto

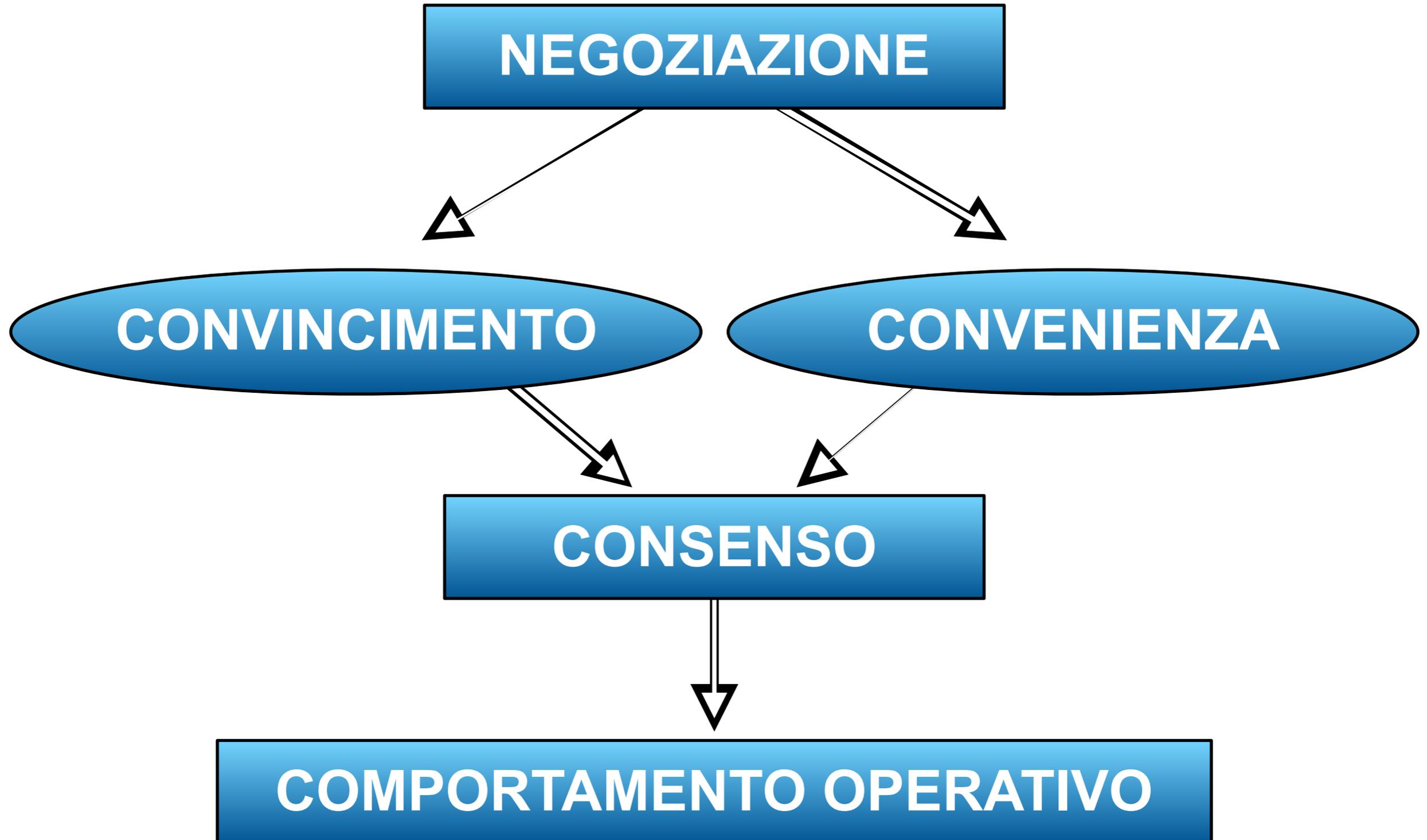
Tentativi di **risoluzione**:
considerazione dei diversi punti di vista e interpretazioni



GESTIONE COSTRUTTIVA vs. GESTIONE DISTRUTTIVA
del conflitto

Nella negoziazione è necessario prendere in considerazione:

- tutte le **persone** coinvolte nel conflitto
- i **temi** del conflitto
- l'**organizzazione** delle persone coinvolte nel conflitto

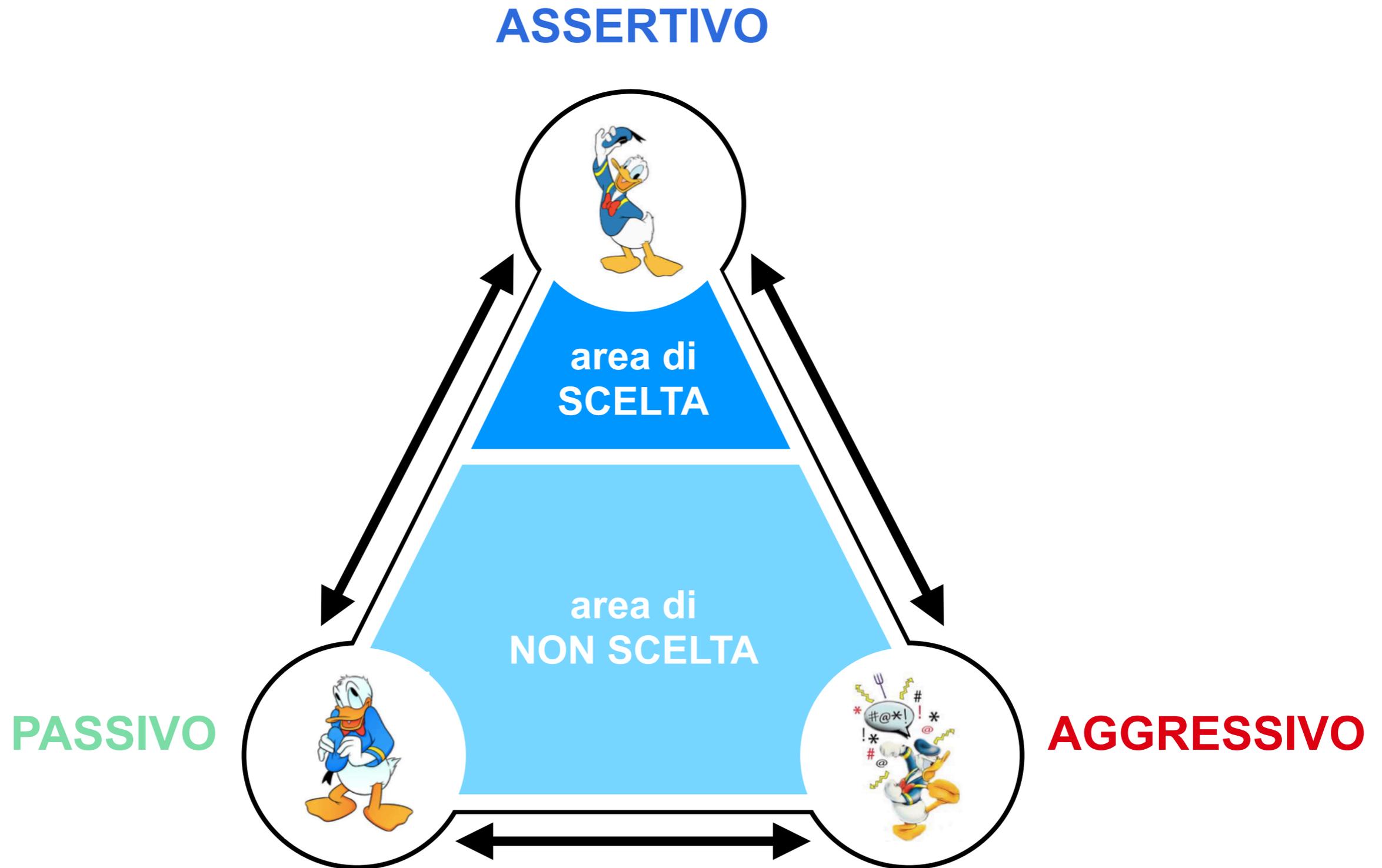


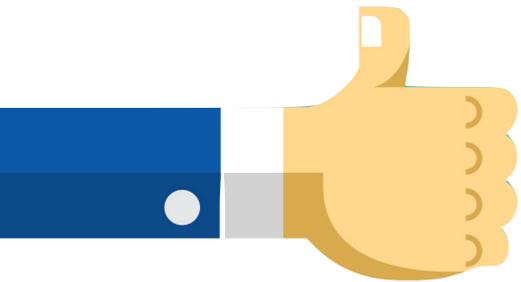


- Dare al conflitto un altro significato, diverso dalla “colpa dell’altro”
- Prospettare le soluzioni per il futuro e distaccarsi dal passato
- Dare ordine agli interventi e far rispettare i turni del parlato evitando le sovrapposizioni
- Strutturare i temi conflittuali
- Dare un ordine di priorità alle richieste
- Cercare punti d’incontro e non solo punti di scontro
- Indagare sulle soluzioni fallimentari affinché non si ripetano



- Valorizzare l'altro
- Verificare la comprensione della comunicazione
- Immedesimarsi nell'Altro
- Riconoscere il fronte comune (*destino comune*)
- Ricercare un accordo condiviso
- Scrivere un protocollo

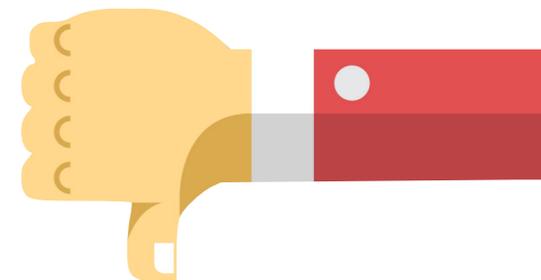




BATNA

Best Alternative to a Negotiated Agreement

WATNA



Worst Alternative to a Negotiated Agreement



BATNA

è la **migliore alternativa** a disposizione di ogni partner ad un accordo negoziato

è lo **standard** che ti può proteggere dall'accettare condizioni troppo sfavorevoli e dal rifiutare proposte che sarebbe nel proprio interesse accettare

Se non si arriva all'accordo, quali sono le **alternative realistiche e percorribili** a disposizione dei genitori?

Più attraente è il proprio BATNA comparato con le proposte ricevute, più potere si ha nella negoziazione.



BATNA

- Fare un **elenco** delle cose da fare se fallisce l'accordo
- Trasformare le opzioni più promettenti in **scelte pratiche e percorribili**
- Selezionare un'unica scelta considerata come migliore: **BATNA**
- Comparare** il proprio BATNA a tutte le altre proposte (offerte)

- Se un offerta è migliore del proprio BATNA, valuta la possibilità di **accettarla**
- Se un offerta è peggiore del proprio BATNA, valuta la possibilità di **rifiutarla**
- Se l'offerta non viene modificata, valuta la possibilità di utilizzare il tuo **BATNA**



PUNTO DI RISERVA

è il **punto meno favorevole**
al quale uno potrebbe accettare l'accordo

ZOPA

ZONE OF POSSIBLE AGREEMENT

è il *range* in cui può avere luogo
un **accordo che soddisfi entrambi** le parti

è l'insieme di accordi che potenzialmente
soddisfano entrambe le parti



NEGOZIARE PER VINCERE

La negoziazione distributiva ha l'unico obiettivo di **spartire le risorse presenti** sul tavolo negoziale cercando di ottenere la fetta più grande a discapito della controparte.

Al termine di ogni Negoziazione Distributiva vi è sempre un **vincitore** ed un **perdente** in base alla porzione di risorsa che ottiene, ad eccezione di quando viene raggiunta una soluzione di **compromesso** (dividendo le risorse in parti uguali), soluzione che comunque lascia parzialmente insoddisfatte le parti negoziatrici.



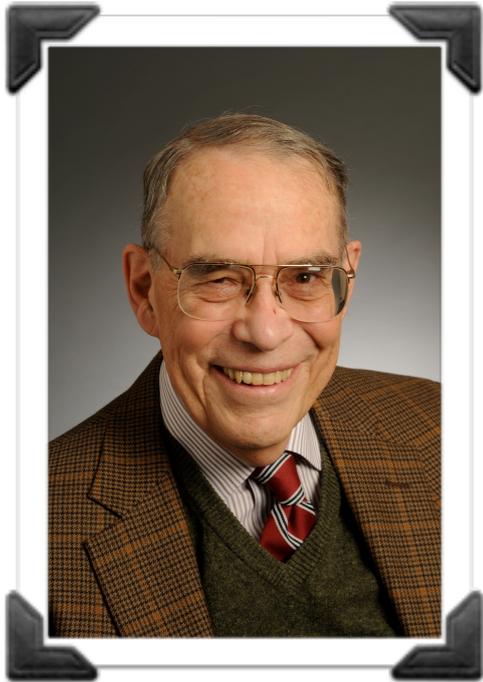
D. G. Pruitt e P. J. Carnevale (1993)
hanno individuato quattro strategie generali attuabili
nel corso di una negoziazione distributiva

CONCEDERE

ABBANDONARE IL NEGOZIATO

NON AGIRE

RICHIEDERE





CHIEDERE DI PIÙ

Chiedere più di quello che ci si aspetta di ottenere.
In questo modo si valorizza quello che effettivamente si offre
e si riducono le probabilità di raggiungere un punto di rottura.

RECALCITRARE

VENDITORE

Dichiarare di avere un particolare attaccamento
affettivo per la questione oggetto della trattativa.

ACQUIRENTE

Affermare che l'offerta, nonostante sia valida,
ancora non corrisponde alle proprie esigenze.



INDUGIARE AL SÌ

Non dire mai sì alla prima offerta ricevuta, anche se fosse la più vantaggiosa. Questa tattica serve a ridimensionare le aspettative della controparte.

MIGLIORARE

“Lei può fare meglio di così.”

ARGOMENTARE

È necessario motivare ogni richiesta fatta alla controparte.



LIMITARSI L'AUTORITÀ

Affermare di non avere l'autorità per decidere personalmente sulla accettabilità o meno dell'accordo.

FAR DIVIDERE LA DIFFERENZA

Richiedere alla controparte di colmare le differenti posizioni negoziali.

PARTIRE DALL'ACCORDO

Acquisire fiducia reciproca nella capacità di negoziare partendo dalle questioni minori e lasciando ad un momento successivo quelle più complesse.



CONCEDERE AD ARTE

Ogni concessione deve essere adeguatamente giustificata e ricevere una immediata concessione reciproca dalla controparte. Per poterle valorizzare, le concessioni non devono mai essere presentate tutte insieme.

COINVOLGERE CON IL TEMPO

Più tempo si dedica alla trattativa, più si è disponibili a fare concessioni in quanto appare più oneroso il costo dell'eventuale mancato accordo.



COLPIRE BASSO

È difficile rinunciare a qualcosa che si ritiene già propria.
Se si prova a ritrattare la propria concessione,
la controparte, che la ritiene già sua, sarà portata
ad elargire qualcosa in più pur di ottenerla.

TOLLERARE IL FALLIMENTO

Più la parte è coinvolta nella trattativa,
più non accetta di poterla concludere con un nulla di fatto.

TEMPOREGGIARE

Prendere tempo attraverso richieste di rinvio
e pause di riflessione.



TACERE

Trattasi di uno dei comportamenti comunicativi più difficili da sostenere.
Consente di metabolizzare una informazione appena ricevuta.

RASCHIARE IL FONDO

Dichiarare di aver raggiunto il proprio punto di indifferenza oltre il quale ogni ulteriore concessione rappresenterebbe una perdita.

GESTIRE IL RIFIUTO

Gestire il rifiuto offre la possibilità di poter negoziare in modo più efficace. Pur di scongiurare un rifiuto, si tende ad autocensurare alcune delle proprie richieste.



PRESSARE

Chiedere insistentemente qualcosa. Non mollare la presa.

INDIRIZZARE

Dichiarare, sin dall'inizio, quali sono le questioni negoziabili e quali no.

METTERE ALL'ASTA

Dichiarare, a fronte di una proposta, di averne ricevuta un'altra.



COGLIERE I SEGNALI DEBOLI

Cogliere i movimenti non verbali
(postura, tono di voce, gestualità, mimica facciale).

IMPORRE SCADENZE

La proposta finale viene presentata con
il «prendere o lasciare». Usare poche argomentazioni.

AVVISARE E PROMETTERE

Mettere in guardia la controparte circa i rischi ai quali potrebbe
andare incontro qualora l'accordo non fosse raggiunto.



INSCENARE "EMOTIONAL LABOR"

CAPACITÀ DI MANIPOLARE LE PROPRIE ESPRESSIONI EMOTIVE IN MODO ARTIFICIOSO.

RABBIA - Intimidire la controparte; convincerla della serietà della propria posizione.

SDEGNO - Risposta ad una controparte aggressiva.

EMPATIA - Atteggiamento emozionale di condivisione.

AMMIRAZIONE - Aumenta la disponibilità della controparte.

COINVOLGIMENTO - Dimostrare la propria determinazione nel raggiungimento del risultato.

DISTACCO - Mostrare distacco ed indifferenza può spingere l'altra parte a concedere un po' di più.

CALMA - Dimostrare di saper attendere più a lungo della controparte.

SBALORDIMENTO - È utile per poter testare la convinzione dell'altra parte mentre formula proposte e richieste.

ENTUSIASMO - Le proposte espresse con entusiasmo tendono ad essere più convincenti.

PREOCCUPAZIONE - Mostrarsi preoccupati o spaventati per le eventuali conseguenze in caso di mancato accordo.

CONCITAZIONE - Scadenze ed ultimatum appaiono più credibili se si fa trasparire la presenza di altre offerte più allettanti.



VEDERE IL BLUFF

Davanti ad una minaccia è utile chiedersi quali sarebbero i danni che la controparte stessa soffrirebbe qualora la minaccia venisse attuata.

PROVOCARE IL BOIA

Per alcuni negoziatori l'obiettivo primario è costringere l'avversario a raggiungere il risultato peggiore.

GIOCARE AL BUONO E AL CATTIVO

Questa tattica richiede che una delle parti sia rappresentata da almeno due negoziatori dove uno si mostra irritato per l'inaccettabilità della proposta della controparte e l'altro tenta di riavvicinarla in modo da assumere il ruolo del mediatore.



FARE L'INGENUO

Dichiarare scarsa abilità negoziale riconoscendo, come superiori, le competenze della controparte. In questo modo ci si rende più simpatici e disponibili e la controparte abbassa le difese.

DIVIDERE E IMPERARE

Tattica utilizzata prevalentemente in trattative tra gruppi dove si assume un atteggiamento diverso nei confronti di uno o più membri del gruppo avversario.



PRESENTARE IN PROSPETTIVA

Presentare i vantaggi ed i guadagni soggettivi che la concessione può offrire alla controparte.

INIBIRE LA RICERCA

Il rendimento che si può ottenere da un accordo è spesso legato alla quantità di alternative disponibili. Si indebolisce la controparte invitandola a sospendere le ricerche perché tanto «ha trovato la persona giusta».



SCORAGGIARE

Questa tattica consiste nel lanciare alla controparte affermazioni in apparenza indirette, ma in realtà mirate ad indebolire la sua posizione e ad abbassare le sue aspettative. Si tratta di affermazioni finalizzate a condizionare la controparte con dubbi e preoccupazioni.

CONFIDARSI

Consiste nell'invitare la controparte, con empatia e calore, ad aprirsi reciprocamente.



DIMENTICARE

L'efficacia di questa tattica è proporzionale alla dimenticanza e distrazione dell'altra parte.

ALLEARSI

Coltivare alleanze è una delle strategie più potenti per acquisire potere.

STREMARE

Winkler ha osservato l'uso di questa tattica da parte di alcuni negoziatori medio-orientali.



SCEGLIERE L'ARBITRO

Se una delle parti riesce ad introdurre un esperto, questo, implicitamente, può assumere la figura dell'arbitro conquistando la fiducia di tutti i negoziatori ed iniziando, quindi, a lavorare per chi lo sta pagando.

TIRARE LE FILA

Tattica speculare a quella del «Dimenticare». In questo caso saremo noi a fare il punto della situazione inserendo qualche nuova concessione dandola come implicita nell'accordo.



APPREZZARE

Dimostrare stima personale e rispetto verso la controparte consente di guadagnare margine di tolleranza per negoziare in modo più deciso sui contenuti.

METTERE FUORI GIOCO

Dimostrare il proprio interesse per un determinato elemento dell'offerta della controparte e poi dichiarare di essere disposti ad accettarla solo se si ottiene una piccola concessione in più.

SBIADIRE I COSTI

Far apparire meno onerosi i costi che la controparte deve sostenere per chiudere l'affare.



CHIEDERE UNA OPZIONE

Chiedere di avere il diritto ad essere informato e decidere di concludere l'affare qualora la controparte si stesse accordando con un altro negoziatore.

PILOTARE

Sottoporre alla controparte le proprie proposte negoziali in forma di domande pilotanti: «Le offro il 5% in meno rispetto a quello da lei chiesto. Vuole il pagamento in contanti o con il bonifico?» In questo modo, se l'altra parte è distratta o ingenua, tenderà a dare una risposta accettando, implicitamente, la prima parte della domanda.



EVIDENZIARE LE DIFFERENZE

Colui che per primo si espone dichiarando i punti di forza e le differenze tra se e la controparte, appare come colui che non ha nulla da perdere ma, al contempo, anche come il più zelante e franco.

SBIADIRE I COSTI

Far apparire meno onerosi i costi che la controparte deve sostenere per chiudere l'affare.



FARE L'AVVOCATO DEL DIAVOLO

Invitare la controparte a riflettere sulle conseguenze negative se le sue richieste venissero accettate.

ANDARE OLTRE

Tattica volta a comprendere in profondità quali sono le motivazioni e gli interessi della controparte.

RACCOGLIERE INFORMAZIONI

Ricerca informazioni al fine di trovare i punti deboli della controparte.



CONCORDARE

Mai arroccarsi sulle proprie posizioni.
Ciò andrebbe a provocare la controparte.
I sentimenti e le idee dell'altro vanno
sempre accettati come legittimi.

SCRUTINARE I DETTAGLI

Il successo della negoziazione, secondo alcuni,
sta nei dettagli dell'accordo finale.
Quando si individua un aspetto non definito,
va precisato a proprio vantaggio.



ANDARE OLTRE

Tattica volta a comprendere in profondità quali sono le motivazioni e gli interessi della controparte.

MANIPOLARE IL FRAME

Modificare la percezione del valore di una cosa.
La controparte legge ogni sua concessione o come una perdita o come un mancato guadagno.

PORRE PROBLEMI ETICI

Questa tattica mira ad indebolire le argomentazioni della controparte per sostenere le proprie richieste.

**collaborare con l'interlocutore al fine di
generare risorse e rafforzare la relazione**



Dietro una posizione vi è sempre un "interesse",
una motivazione, un bisogno, una ragione di fondo.



La negoziazione integrativa consente di scoprire **soluzioni creative** che nessuna delle parti singolarmente avrebbe potuto immaginare.

La collaborazione assicura ad entrambe le parti che i propri **interessi** ed i propri punti di vista verranno ascoltati e presi in considerazione.

Migliora la qualità della relazione tra le parti rendendole disponibili a **future collaborazioni**.

Richiede maggior **disponibilità di tempo** rispetto a qualsiasi altro tipo di negoziazione.

Accettare il rischio di creare una **interdipendenza** al fine di trovare la migliore soluzione mutuamente vantaggiosa.



Quanto **ciascun genitore** è in grado di **mettersi in gioco**.

Mettere in campo i **propri bisogni**.

Comprendere gli interessi dell'altro genitore.

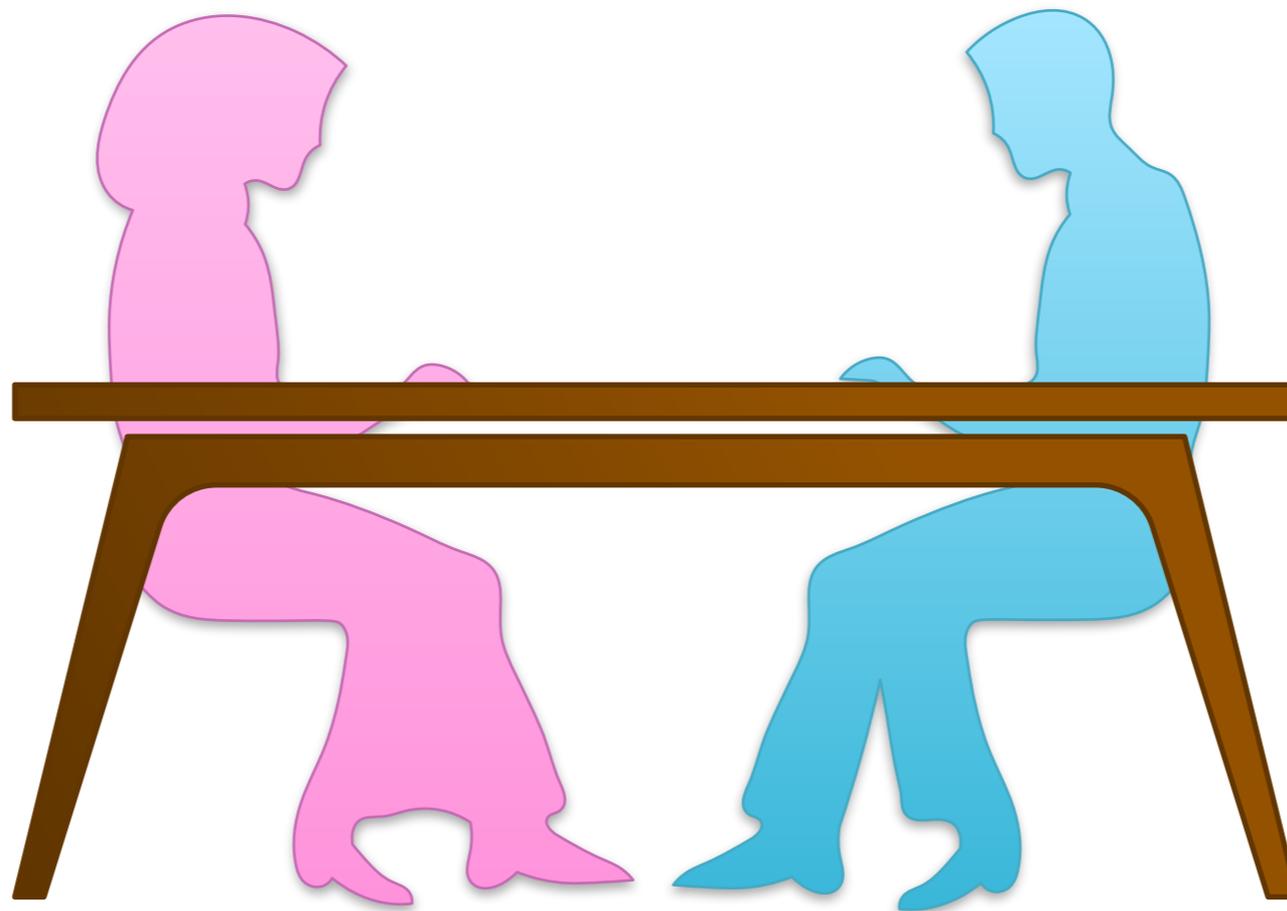
Creare **soluzioni alternative**.

L'accordo deve essere mutuamente vantaggioso per tutti.

La mediazione, come definizione, è
***“RICERCA DI ACCORDI SODDISFACENTI
PER ENTRAMBI I GENITORI E PER I PROPRI FIGLI”***



Durante la negoziazione, il Mediatore Familiare deve stimolare ciascun genitore a riflettere sui propri interessi, sulle proprie competenze ed emozioni, sempre nell'ottica di trovarsi, insieme all'altro genitore, **“dallo stesso lato del tavolo”**.





PROVOCARE

Il Mediatore Familiare non cade nella provocazione, ma provoca a sua volta riuscendo ad abbassare il conflitto.

CHIEDERE DI PIÙ

Il Mediatore Familiare insiste sulla data del prossimo incontro mettendo anche in gioco se stesso e la propria autoironia.

PRESSARE

Il Mediatore Familiare invita i genitori a responsabilizzarsi, soprattutto verso il figlio, motivandogli la necessità di un nuovo incontro entro tempi stretti.



Scegliere la strategie competitiva/distributiva a discapito di quella integrativa è come iniziare a tagliare le fette di una torta prima di averla fatta lievitare, e poi lamentarsi che sono scarse.



Un accordo è buono quando è

equo

legittimo

soddisfacente

esplorato, praticato, dibattuto

autodeterminato

nell'interesse del minore

fissa punti per il presente con una prospettiva di evoluzione futura



SE DOVESTE ORGANIZZARE UN
CORSO DI LAUREA IN NEGOZIAZIONE,
QUALI MATERIE SCEGLIERESTE?



Cinema e teatro.
Corso di recitazione.
Espressione comica.
(Claudia Chiarolanza)

Tecniche di negoziazione.
Fiducia e fare squadra.
Modalità e strategie di comunicazione e interazione.
Modalità e strategie di negoziazione economica.
(Giacomo Angelini)

Psicologia di comunità (life skills education).
Sociologia dei gruppi.
Psicologia del marketing.
Economia finanziaria.
(Leonardo Porcelli)



VANTAGGI E SVANTAGGI DELLE NUOVE TECNOLOGIE NELLA PROFESSIONE DI PSICOLOGO?



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

DIPARTIMENTO
DI PSICOLOGIA
DINAMICA E CLINICA

NELLA PROSSIMA LEZIONE:

**Le fasi della coppia nell'era digitale:
do you LIKE?**

Le fasi della relazione romantica
vissuta attraverso i device e la tecnologia

**GRAZIE DELL'ATTENZIONE
ARRIVEDERCI A MERCOLEDÌ PROSSIMO**

Claudia CHIAROLANZA, Ph.D.