



Fondazione per la Formazione Forense dell'Ordine degli
Avvocati di Firenze

La negoziazione assistita

LE TECNICHE DI NEGOZIAZIONE

- I. Conoscere la negoziazione
- II. Preparare la strategia di negoziazione
- III. Gestire la negoziazione intorno al tavolo



Definiamo la negoziazione e i suoi obiettivi

- Interazione fra due o più persone che mira a consentire di raggiungere un accordo che soddisfi gli interessi delle parti nella misura massima possibile.
- L'obiettivo è la costruzione di un accordo non una vittoria.



Cosa serve per negoziare

- Conoscere a fondo e capire i propri obiettivi
- Conoscere se stessi e agire di conseguenza
- Capire gli altri e i loro obiettivi
- Saper essere creativi
- Comunicare in maniera efficace

Preparare il cliente alla negoziazione assistita:



Cercare di capire cosa il cliente vuole veramente: il colloquio

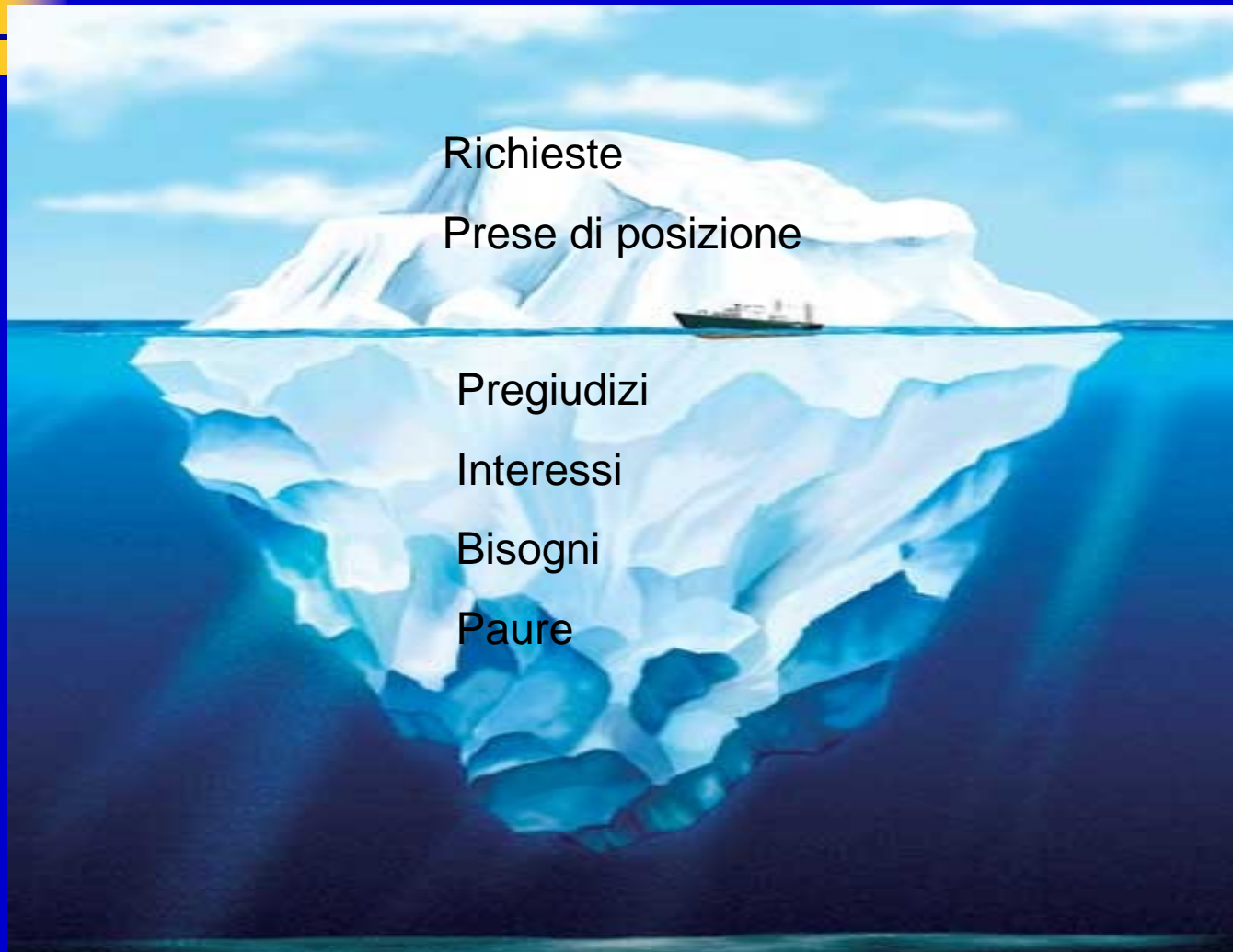
- Definire insieme gli interessi e identificare lo strumento più adeguato per ottenere ciò che si vuole. L'Avvocato deve capire se vuole assistere il cliente per ottenere ciò che il cliente vuole.
- Identificare le alternative all'accordo: cosa succede nel caso in cui non si raggiunga un accordo (nel migliore e nel peggiore dei casi). Analizzare insieme il contesto all'interno del quale ci si muove.
- Valutare insieme al cliente possibili ricostruzioni diverse della stessa storia

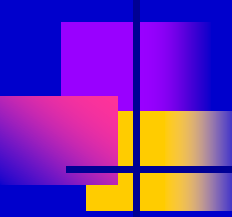
Cercare di capire cosa il cliente vuole veramente: il colloquio

La pelliccia della mamma torna di moda!



Lavorare sugli interessi: andare a cercare cosa c'è sotto la punta dell'iceberg





Preparare il cliente alla negoziazione assistita:

- Spiegare il procedimento, i suoi obiettivi, le sue dinamiche la natura dei risultati che si possono ottenere (accordo-contratto/mancato accordo)
- Spiegare il ruolo dell'Avvocato nel procedimento
- Perché è importante la partecipazione personale delle parti: i limiti della delega
- L'importanza di agire d'accordo per una negoziazione efficace (la tutela dell'avvocato).



Breve spezzone dal film "Storie
pazzesche": *La separazione*



Prima di cominciare

- Definire i propri obiettivi e capire come si è arrivati a definirli e perché (obiettivi ambiziosi ma realistici)
- Comprendere i propri punti deboli e i propri punti di forza
 - Comprendere i punti di forza e i punti deboli dell'altro
 - Capire cosa può succedere, nel migliore e nel peggiore dei casi, se non raggiungo un accordo (capire il tipo di relazione)
 - Definire il proprio valore di riserva.



Capire la relazione per definire meglio la modalità negoziale

- relazione "one shot": es. compravendita, trasporto, fornitura unica
- relazione di durata: es. contratti commerciali, famiglia, condominio, ecc..

Qual'è il vostro «valore di riserva»?

- il minimo che siete disposti ad accettare al tavolo della trattativa
- Nella preparazione è fondamentale tendere ad un risultato che sia favorevole al proprio interesse molto più di quanto faccia la nostra alternativa migliore
- In genere non si ottiene quello che non si chiede
- In pratica i risultati migliori vengono ottenuti dai negoziatori che hanno aspirazioni ambiziose anche se non devono essere eccessive o ingiustificate



Conoscere la negoziazione: un esempio per iniziare

Giovanni



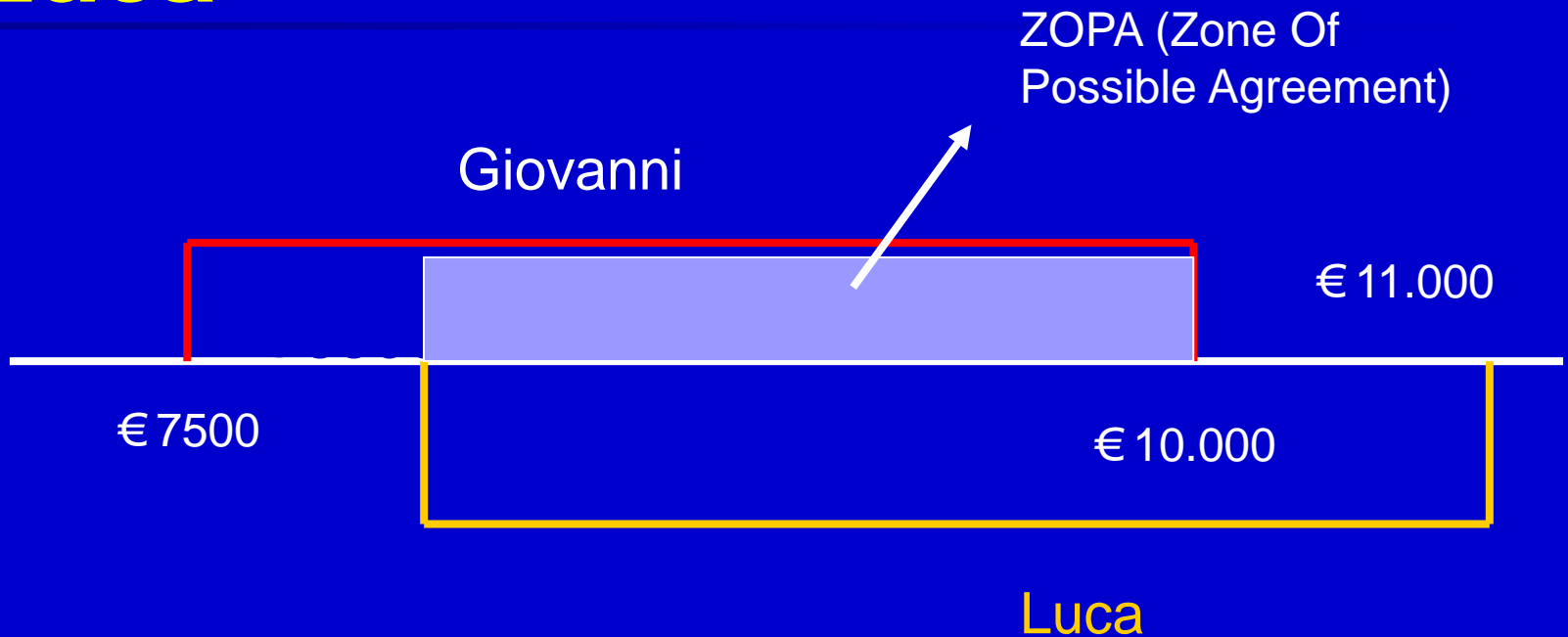
Giovanni vuole comprare la macchina di Andrea, sarebbe contento se riuscisse a pagarla €7.500, comunque non ritiene che valga più di €10.000.

Luca



Luca vuole vendere la sua macchina a Giacomo. Ritiene che la macchina valga circa €11.000 e non è disposto ad accettare meno di €8.500

Le posizioni di Giovanni e Luca



Giovanni e Luca hanno la possibilità di trovare un accordo per la compravendita della macchina per un prezzo che può variare tra €8.500 e 10.000. Nessuno dei due conosce le preferenze dell'altro e la cifra sarà determinata dall'abilità negoziale e dai bisogni di ciascuno dei due.

Simulazione:
Appleton/Baker



Segue Debriefing

- 
-
- Film: Records for sale (video)
 - <https://youtu.be/rvRVzMBooOs>



In ogni caso

- Cosa significa vincere o perdere in una negoziazione : valori di riferimento (per il cliente e per l'avvocato)

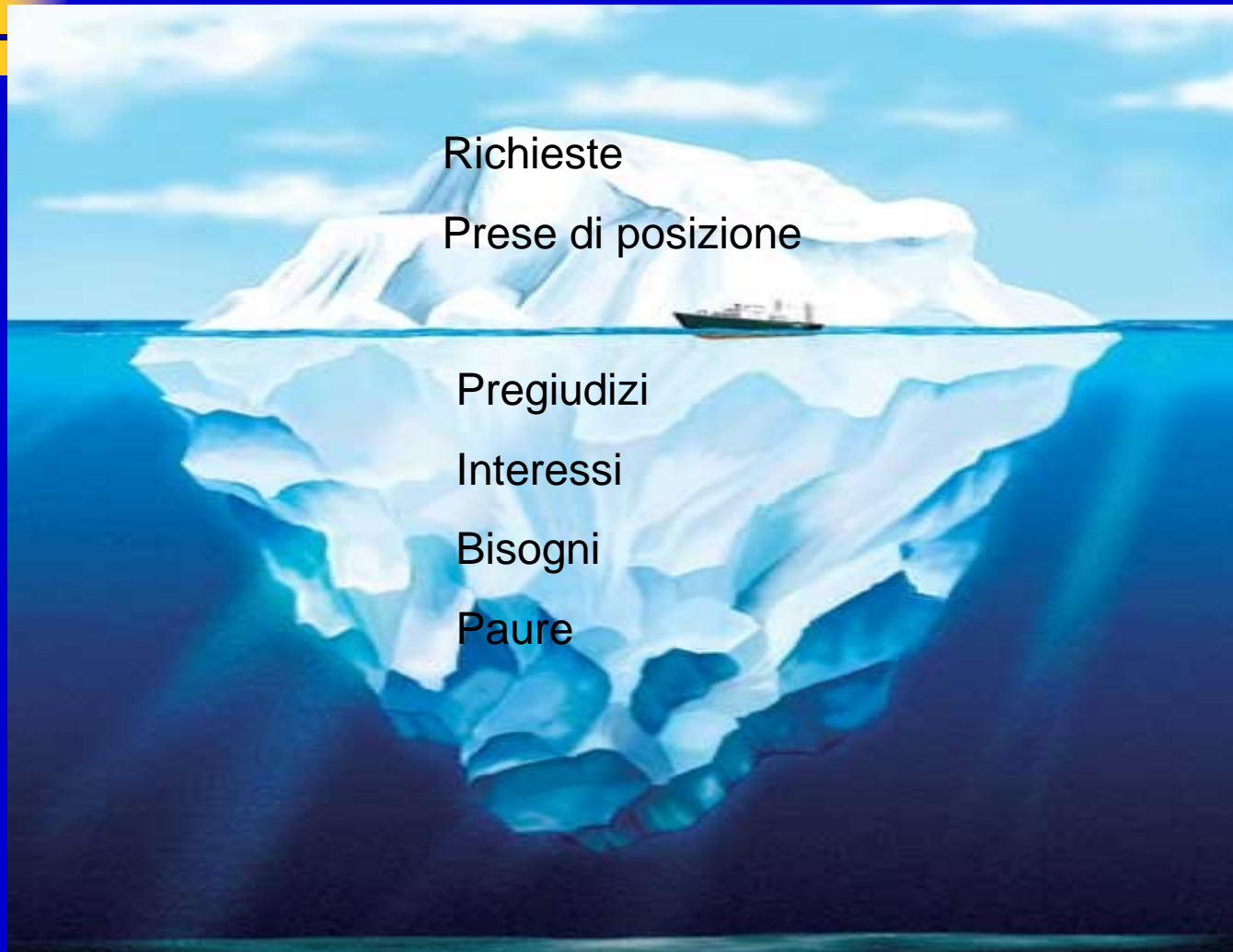
Simulazione

Cambiare casa



Debriefing

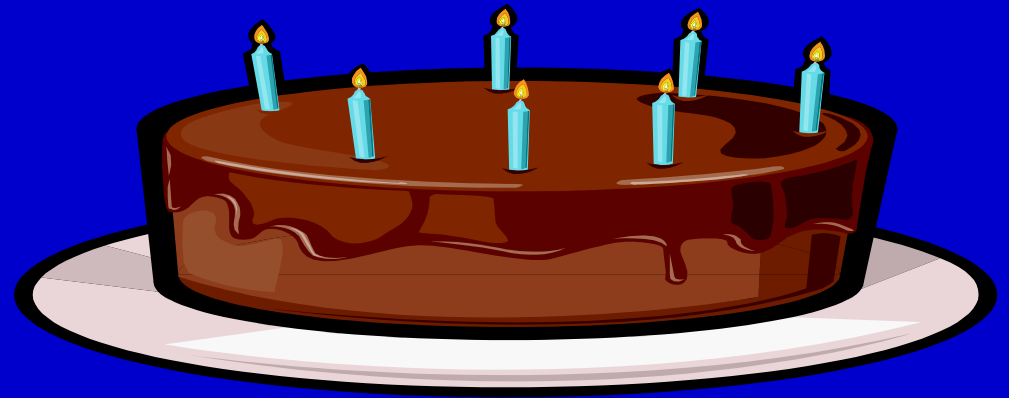
Lavorare sugli interessi: andare a cercare cosa c'è sotto la punta dell'iceberg



Creare valore: Il metodo

Approccio *problem solving*:

non limitarsi a un confronto distributivo, ma creare valore prima di distribuire.



Ingrandire la torta prima di spartirla

Creare v. distribuire valore

- La chiave di questa relazione è **l'informazione**. Senza la condivisione di informazioni è impossibile riuscire ad elaborare soluzioni che creino valore e consentano alle parti di ottenere migliori risultati (allargare la torta)





Video:

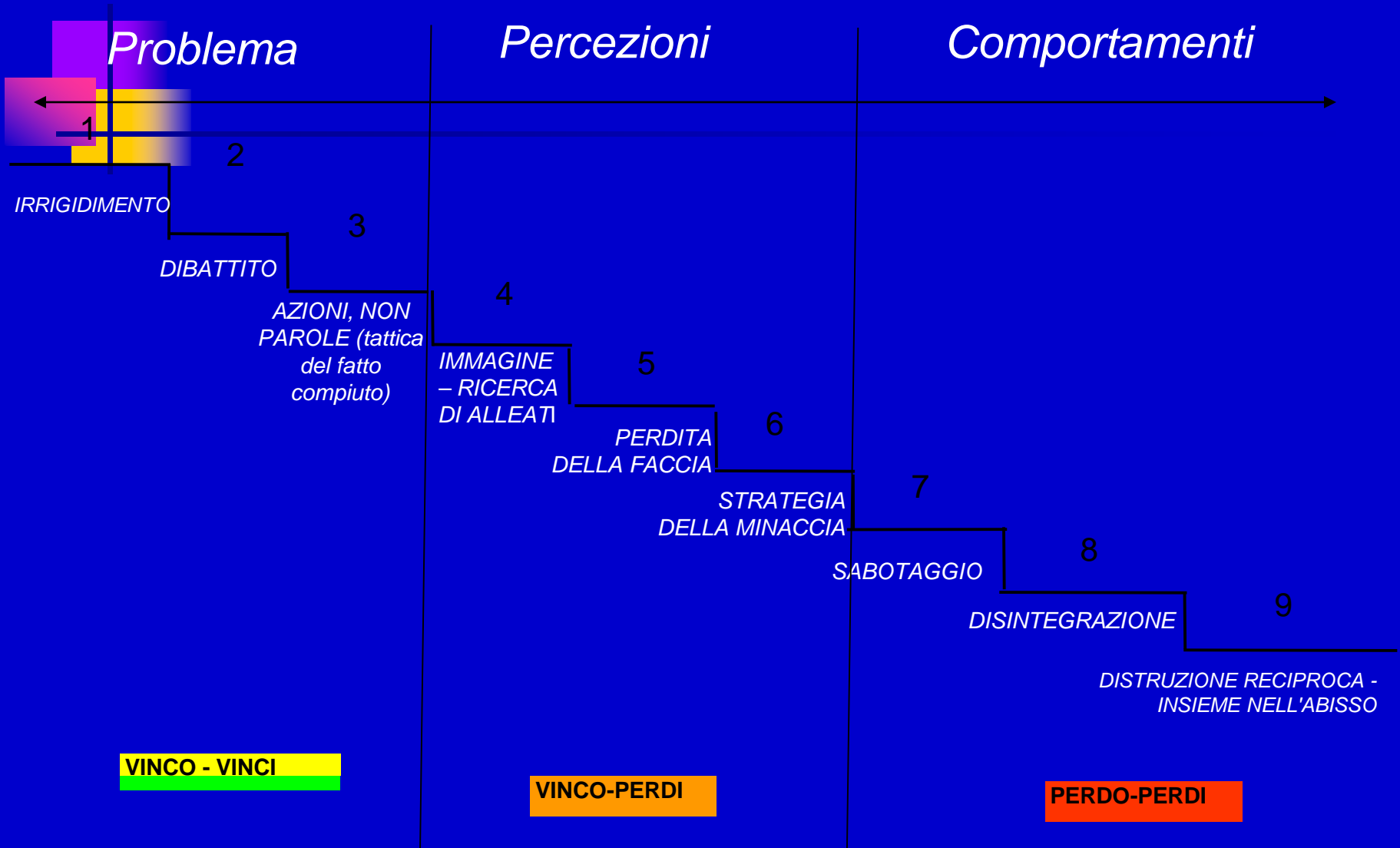
<https://youtu.be/bkgikGoK3Qk>

“Storie pazzesche”: *Una multa ingiusta*

A cosa serve l'ascolto: evitare che il conflitto vada in *Escalation* (scala di Glasl)



MODELLO DI ESCALATION DEL CONFLITTO A NOVE STADI DI F. GLASL





Al tavolo di negoziazione

■ Accoglienza e ascolto

- l'utilizzo delle domande aperte;
- l'ascolto attivo: parafrasi, riassunto e riformulazione;
- l'uso del cerchio dell'empatia: empatia e assertività per superare gli ostacoli

■ Costruire l'accordo: la fase creativa

- brainstorming e opzioni di accordo, creare valore;
- domande ipotetiche e domande chiuse;
- andare piano per andare veloce e fare in modo che le parti collaborino alla costruzione della soluzione;
- l'uso del cerchio dell'empatia: empatia e assertività;
- superare gli ostacoli;
- distribuire il valore

■ Redazione dell'accordo: il diavolo sta nei dettagli



Al tavolo di negoziazione, il ruolo dell'Avvocato. Utilizzare gli strumenti della comunicazione efficace

- Ascolto attivo: Silenzio, Parafrasi, riassunto, riformulazione e domande aperte
- Riconoscere i segnali del linguaggio del corpo
- Essere consapevoli dei propri atteggiamenti e del proprio linguaggio del corpo
- Aver presente l'ambiente esterno e i fattori condizionanti
- Saper gestire il proprio cliente



Parafrasi

- Lo scopo della parafrasi è la verifica e restituzione delle informazioni ricevute
- verificare di aver ascoltato e compreso quanto si è detto
- riepilogare le informazioni fornite dalle parti
- stabilire un minimo di oggettività



Il riassunto

- Scopo del riassunto è unire i fili di quanto detto da una persona
- dimostra attenzione
- consente alle parti di riflettere su quanto detto da loro
- fissa i punti della questione e individua i casi particolari

L'utilizzo delle domande



- Domande aperte
- Domande chiuse
- Domande ipotetiche
- Domande multiple
- Domande tendenziose
- Domande circolari



L'utilizzo delle domande

- **Domande aperte:**

- Vorrei sapere il suo parere, cosa ne pensa?
- In che modo questo ... è un problema per lei?
- Lei ha detto che... cosa intende con ciò?
- Cosa la preoccupa di.....?
- Dal suo punto di vista come stanno le cose?

- **Domande chiuse**

- E' d'accordo con quello che dicono?
- Questo è un problema per lei?
- Lei mi ha detto che... intende dire che?
- La preoccupa questo...?
- Dal suo punto di vista le cose stanno così?



L'utilizzo delle domande

■ Domande ipotetiche:

- E se la controparte non accettasse il suo punto di vista?
- Se prendeste in considerazione soluzioni di carattere non monetario?
- Si potrebbe ipotizzare Che ne dice?
- Se ritenessimo valida questa premessa, si potrebbero esplorare i seguenti scenari Cosa le sembra?

■ Domande multiple

- E' d'accordo con la loro proposta, e in tal caso, come pensa di adattarsi alla nuova situazione che si verrebbe a creare?
- Ha detto di voler raggiungere una soluzione, ma non a queste condizioni, non le sembra di ostacolare l'accordo?



L'utilizzo delle domande

- **Domande tendenziose:**
 - L'accordo sarebbe vantaggioso per voi, non è vero?
 - Una soluzione di questo tipo sembra valorizzare entrambe le posizioni, no?
 - Non pensa che ciò che si è detto corrisponda a quello che voleva?
- **Domande Circolari:**
 - Cosa pensa che proverebbe lei se fosse al suo posto;
 - se si fosse trovato in una circostanza simile, lei come avrebbe agito?



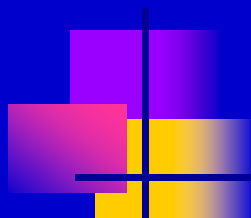
Gli atteggiamenti/stili negoziali

- Stile competitivo (preferisce l' assertività all'empatia)
- Stile conciliante/accomodante (molta empatia ma poca assertività)
- Stile elusivo/evitante (poca empatia o assertività) il conflitto è improduttivo, la situazione di disaccordo crea disagio
- Stile compromissorio (poco ascolto poca indagine del conflitto – poca empatia e assertività media)
- Stile collaborativo (buon equilibrio fra empatia ed assertività)

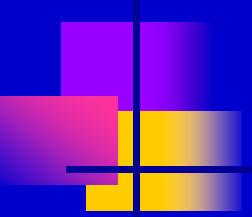


Interazioni negoziali

- Competitivo – competitivo
- Competitivo – elusivo
- Competitivo – conciliante
- Conciliante – conciliante
- Conciliante- elusivo
- Elusivo – elusivo



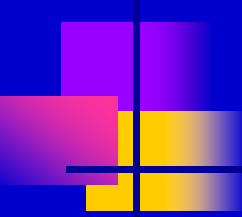
Analisi del test sugli atteggiamenti negoziali

- 
- Al tavolo negoziale le interazioni negoziali negative possono impedire il raggiungimento degli obiettivi fissati



Atteggiamento negoziale produttivo

- Collaborativo
 - Giusto equilibrio empatia/assertività
 - Ascolto attivo con parafrasi
 - Attenzione alla “faccia” : consentire sempre di salvare la faccia
 - Creatività (brainstorming)
 - Costruire la soluzione insieme all'altra parte
 - Andare piano per andare veloce: lavorare sulla base di accordi progressivi



Ostacoli alla collaborazione: Problemi di consapevolezza

- Forti emozioni
- Percezioni selettive/problema della verità
- Svalutazione reattiva
- Avversione alla perdita/asimmetria valutativa (“ogni essere umano appare più orientato all’evitamento del dolore che alla ricerca del piacere” – Kahneman e Twersky)
- Questioni morali o di principio
- Difetto di informazioni
- Errori di valutazione
- Scorretta comunicazione
- Attribuzione di intenzioni
- Ostacoli endogeni (del tutto interni al processo di mediazione)

Il problema della verità

- La verità non serve: ciascuna delle due versioni regge
- Discutere impedisce a ciascuno di analizzare la versione dell'altro
- Discutere senza capire non serve a persuadere





“Non lo facciamo mai” si lamenta Alvy Singer.

“Lo facciamo continuamente” dice la sua fidanzata.

“Con quale frequenza fate sesso?” chiede lo psicanalista.

“Tre volte a settimana!” rispondono loro all'unisono.

Da *“Io e Annie”* di Woody Allen



Verità diverse

- Ciascuno vede il mondo in modo diverso (scala delle percezioni):
- Informazioni diverse
- Attenzione a cose diverse
- Ciascuno conosce se stesso meglio di chiunque altro
- Interpretazioni diverse: esperienze diverse, regole implicite diverse
- Interesse di parte: visioni diverse



comprendere il modo di pensare dell'altra parte

PERCEZIONE DELL'INQUILINO	PERCEZIONE DELLA PADRONA DI CASA
l'affitto è troppo alto	l'affitto non è stato aumentato da molto tempo
con le altre spese che aumentano non posso permettermi di pagare di più di affitto	con le altre spese che aumentano ho bisogno di prendere di più dall'affitto
La casa ha bisogno di una imbiancatura	ha ridotto la casa da far pietà
so di gente che paga meno per un appartamento simile	so di gente che paga di più per un appartamento simile
i giovani come me non possono pagare affitti alti	i giovani come lui fanno rumore e trattano male la casa
sono un inquilino desiderabile senza animali	il suo hi-fi mi fa diventare matta
pago sempre l'affitto tutte le volte che lo chiede	non paga mai l'affitto finché non glielo chiedo
Lei è fredda e distante, non mi chiede mai come va	sono una persona discreta che rispetta la privacy dell'inquilino



Bibliografia

- R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *L'arte del negoziato* (Getting to Yes), Corbaccio ed. 2005, 246 pp
- R.H. Mnookin, S.R. Peppet, A.S. Tulumello, *Negoziazione per avvocati* (Strumenti, per la risoluzione efficace delle controversie legali - Beyond Winning), Alessio Roberti ed. 2006, 478 pp
- S. Diamond, *Ottenere di più*, Franco Angeli ed. 2013 , 350 pp