

# **Corso L'Esperto Negoziatore**

## **La Gestione delle Trattative Parte I**

Jacopo Donatti, Dottore Commercialista in Firenze

## Indice degli Argomenti Trattati

- 1 Chi è l'Esperto Negoziatore - Facilitatore
- 2 La preparazione e il setting della negoziazione
- 3 La Gestione della Comunicazione
- 4 Analisi dei punti di forza e dei punti di debolezza delle parti in gioco - Posizioni ed Interessi -
- 5 Tecniche di Negoziazione
- 6 Breve Bibliografia per approfondire i temi trattati

## CAPITOLO 1

### Chi è l'Esperto Negoziatore - Facilitatore

Perché il legislatore ha individuato nel «Facilitatore» una figura importante nel processo di risanamento di un'azienda?



Ma il «Facilitatore» chi è?

Anzi il «Facilitatore» cosa fa?

Ma ancora, perché chiamarlo «Facilitatore»?

Il Legislatore ha voluto appellare l'Esperto Negoziatore con il termine «Facilitatore», perché nella letteratura sull'arte negoziale i soggetti terzi si dividono principalmente in due categorie

il Terzo Imparziale che usa tecniche  
Facilitative

il Terzo Imparziale che usa tecniche Valutative

A prescindere dal tipo di Esperto Negoziatore  
che **DOBBIAMO ESSERE** è assolutamente  
necessario, acquisire

**AUTOREVOLEZZA**



## AUTOREVOLEZZA VS AUTORITA'

## **AUTORITARIO è colui che:**

- fa valere la propria autorità
- impone fermamente la propria volontà

## **AUTOREVOLE è colui che:**

- ha autorità
  - o per la carica che riveste
  - o per la funzione che esercita
  - o per il prestigio
  - o per il credito
  - o per la stima di cui gode

# **IL GIUDICE**



## **E' AUTORITARIO**

# L'Esperto Negoziatore



**DEVE ESSERE AUTOREVOLE**

Quindi mutuando dalla Mediazione Civile e Commerciale disciplinata dal D.Lgs. 28/2010

## L'Esperto Negoziatore deve possedere le seguenti caratteristiche:

- non deve essere un giudice
- e' terzo rispetto a tutte le parti (*Art. 4 comma 2 D.L. 118/21*)
- deve essere imparziale (*Art. 4 comma 2 D.L. 118/21*)
- deve essere indipendente (*Art. 4 comma 2 D.L. 118/21*)
- deve essere neutrale (*Art. 4 comma 2 D.L. 118/21*)
- deve essere idoneo per il ruolo che svolge
- deve avere sempre sotto controllo la procedura
- deve facilitare la strutturazione di soluzioni idonee a soddisfare le parti in negoziazione

Ma come può l'Esperto Negoziatore gestire tutte le fasi nelle quali un negoziato si sviluppa?

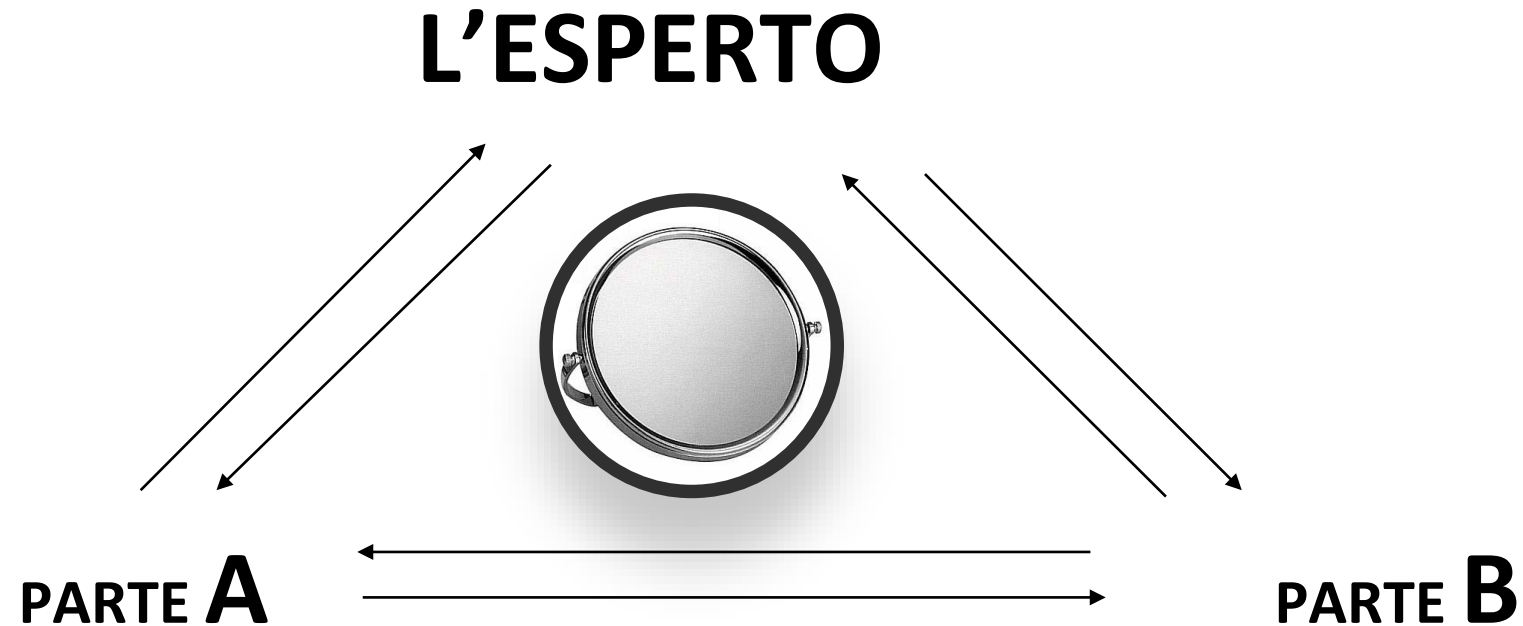
Dovrà acquisire le giuste conoscenze e le giuste tecniche di gestione:

- del negoziato
- dei conflitti che si genereranno tra le parti
- della comunicazione tra le parti



Il Facilitatore quindi dovrà frapporsi *a tutti i giocatori in campo* e cercare di trasferire, nel modo più corretto possibile, le giuste informazioni necessarie a trovare un accordo condiviso da tutti

## FLUSSI DI COMUNICAZIONE IN UNA NEGOZIAZIONE ASSISTITA



## **Art. 2. Composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa**

1. L'imprenditore commerciale e agricolo che si trova in condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che ne rendono probabile la crisi o l'insolvenza, può chiedere al segretario generale della camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura nel cui ambito territoriale si trova la sede legale dell'impresa la nomina di un esperto indipendente quando risulta ragionevolmente perseguibile il risanamento dell'impresa. La nomina avviene con le modalità di cui all'articolo 3, commi 6, 7 e 8.
2. L'esperto agevola le trattative tra l'imprenditore, i creditori ed eventuali altri soggetti interessati, al fine di individuare una soluzione per il superamento delle condizioni di cui al comma 1, anche mediante il trasferimento dell'azienda o di rami di essa.

## CAPITOLO 2

### La preparazione e il setting della negoziazione

Esistono delle competenze fondamentali affinché il mediatore possa efficacemente guidare le parti nella negoziazione

Queste competenze come sono state definite da  
Hon. Stuart A. Nudelman sono le seguenti



- Gestire l'ambiguità
- Conoscere la questione oggetto della controversia
- Gestire ed Organizzare il negoziato
- Gestire la Comunicazione
- E soprattutto: Avere Pazienza e Perseveranza

# La Gestione delle Trattative – Parte I



A questo punto L'Esperto deve



Pianificare il procedimenti di negoziazione



E Come?

Analizzando quale modello è più opportuno per quella controversia, considerando anche le attitudini delle parti e la loro preparazione alla negoziazione



Pianificare il procedimenti di negoziazione



anche

Scegliendo lo stile da seguire

## Ma cosa si intende per Stile?

Lo stile è da intendere come quel complesso di scelte predeterminate che un soggetto sceglie di seguire per rapportarsi con le altre persone

## Esempi di Stili

- Stile del dubbio e della dissonanza
- Stile del test e della generazione di ipotesi
- Stile del problem solving

# La Gestione delle Trattative – Parte I

Quindi, in conclusione, prima di confrontarsi con le parti nella negoziazione è sempre necessario:



1. Definire gli obiettivi e i passaggi da seguire condividendoli con le parti
2. Avere la certezza che le parti abbiamo ben compreso il percorso da intraprendere
3. Guidare le parti in questo percorso



## CAPITOLO 3

### La Gestione della Comunicazione

Ma come posso guidare le parti nella negoziazione?



Come posso farmi capire dalle parti, e soprattutto come posso essere sicuro, come esperto negoziatore, di **FACILITARE** la comunicazione tra le parti?

Perché il legislatore ha individuato nel «Facilitatore» una figura importante nel processo di risanamento di un'azienda?



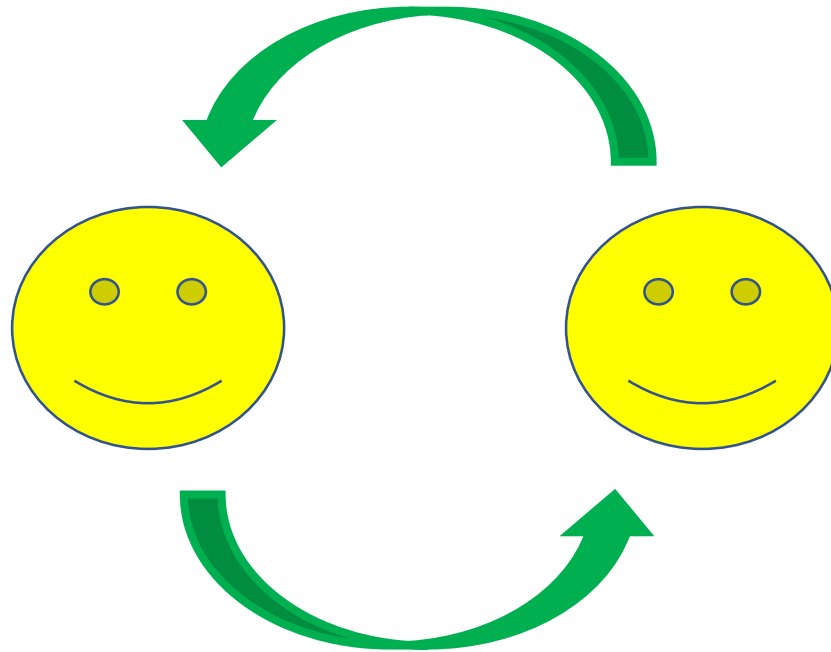
## ***Perché comunichiamo?***

- Per favorire l'accuratezza delle informazioni che necessitiamo dare agli altri
- Per dimostrare che abbiamo capito l'altrui interesse



# La Gestione delle Trattative – Parte I

La comunicazione, ricordiamocelo, è sempre **BIDIREZIONALE**



## **La comunicazione**

### **Due scopi:**

- trasmettere
- recepire, interpretare, ascoltare

### **In Negoziazione:**

- ripristinare il dialogo
- favorire soluzioni creative

## ASSIOMI DELLA COMUNICAZIONE

di *P.Watzlawick, J.Beavin, D.Jackson*

1. Non si può non comunicare
2. Ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto e un aspetto di relazione
3. La natura di una relazione dipende dalla punteggiatura delle sequenze di comunicazione tra i comunicanti.
4. Il linguaggio verbale non è l'unico strumento che gli essere umani utilizzano per comunicare. Gli esseri umani comunicano sia con il modulo numerico che con quello analogico
5. Tutti gli scambi di comunicazione sono simmetrici o complementari, a seconda che siano basati sull'uguaglianza o sulla differenza.

Siamo sempre sicuri che quello che comunichiamo sia **assimilato** dall'altro come noi desideriamo?



Sentiamo gli altri  
o li ascoltiamo?

## Esistono tre diversi tipi di Comunicazione

1. La Comunicazione Verbale
2. La Comunicazione Non Verbale
3. La Comunicazione Paraverbale

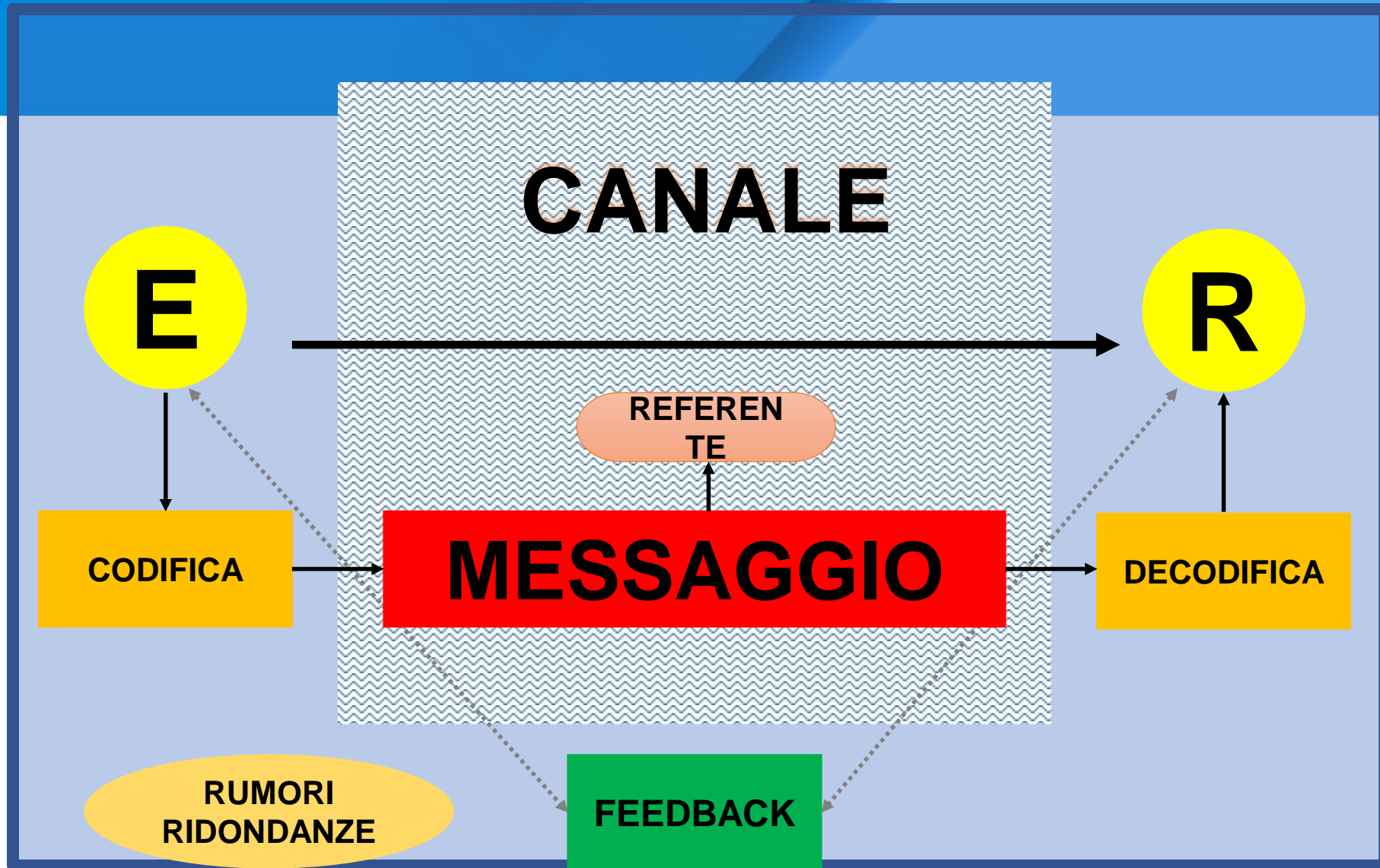
## ELEMENTI DELLA COMUNICAZIONE

L'articolazione del processo comunicativo prevede determinati elementi

Questi elementi, che concorrono a formare un singolo atto comunicativo, sono stati individuati in:

- Emittente
- Referente
- Contesto
- Destinatario o Ricevente
- Codice
- Feedback
- Messaggio
- Canale

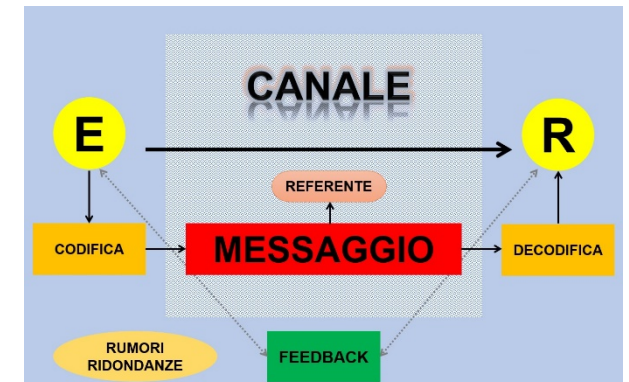
# La Gestione delle Trattative – Parte I



# La Gestione delle Trattative – Parte I

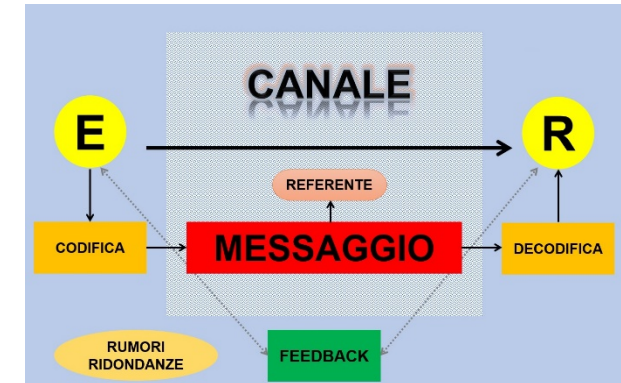
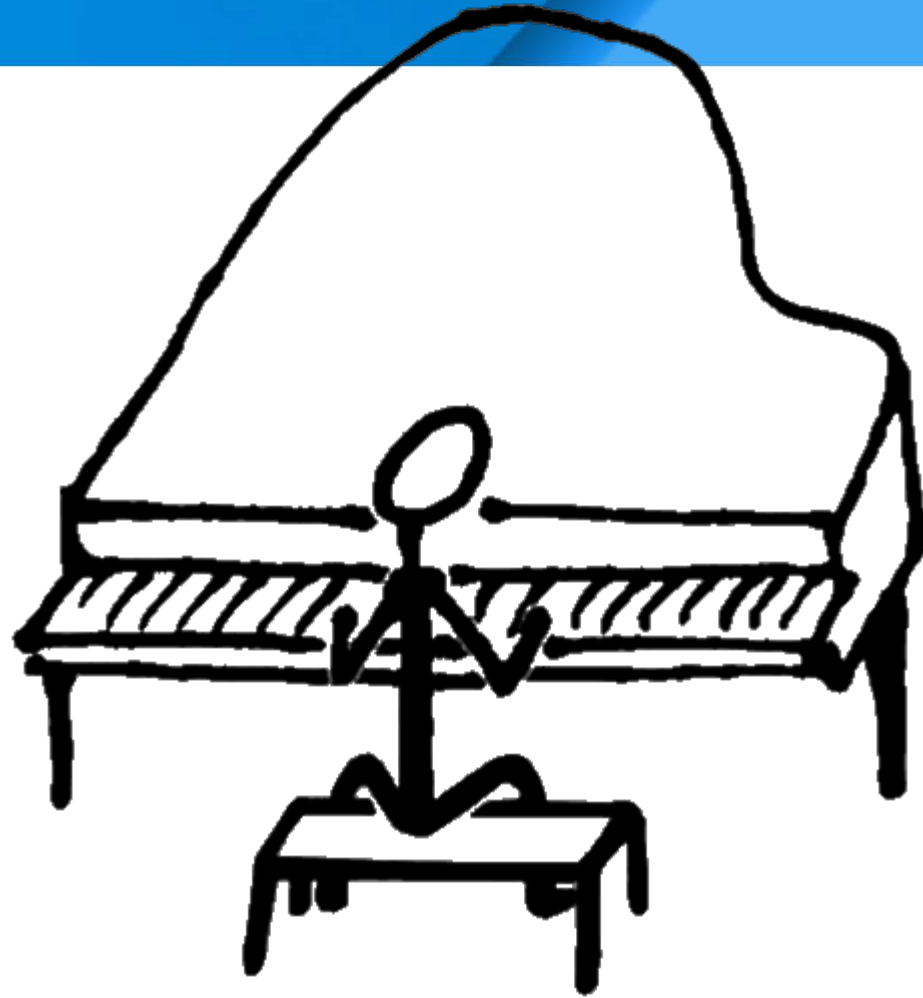
## EMITTENTE

È il soggetto da cui parte la comunicazione o l'atto comunicativo





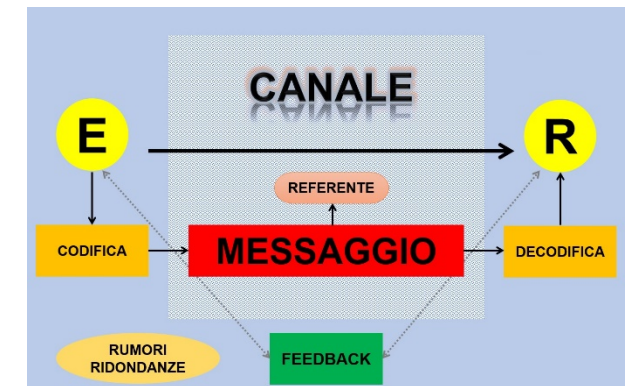
# La Gestione delle Trattative – Parte I



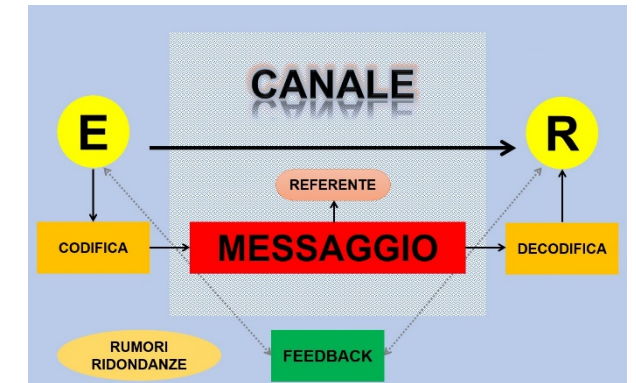
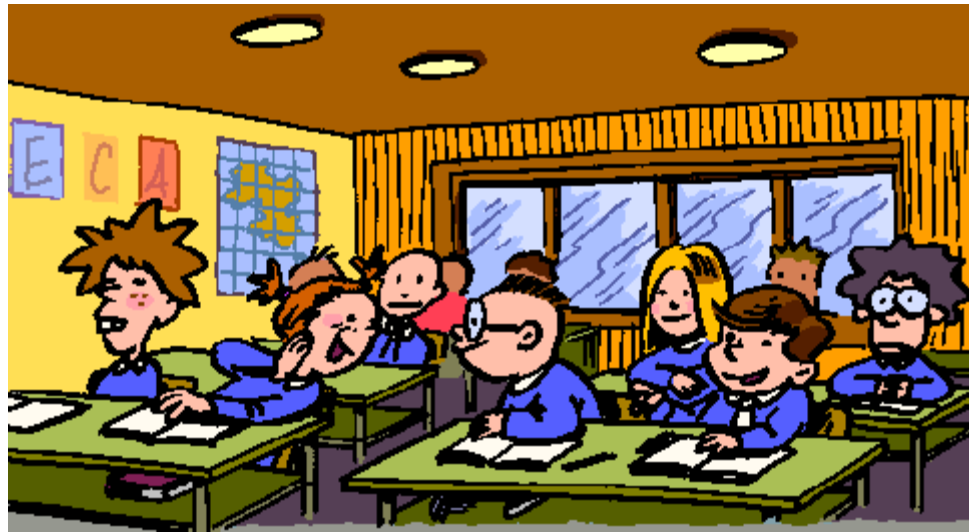
# La Gestione delle Trattative – Parte I

## RICEVENTE

È il soggetto a cui è rivolto il messaggio o l'atto comunicativo



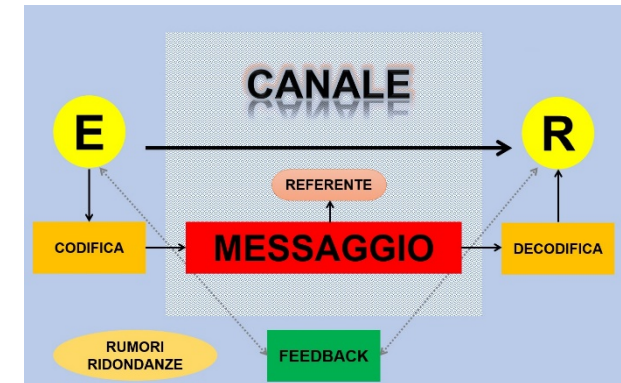
# La Gestione delle Trattative – Parte I



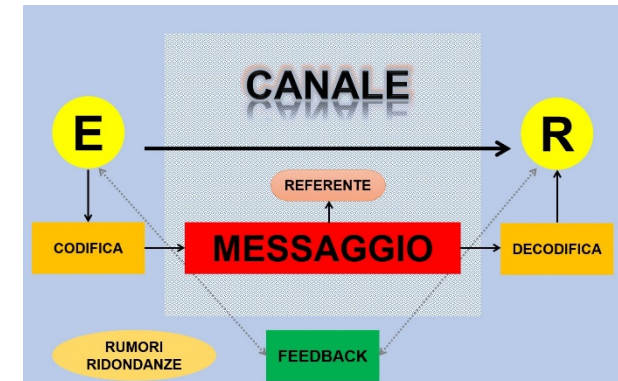
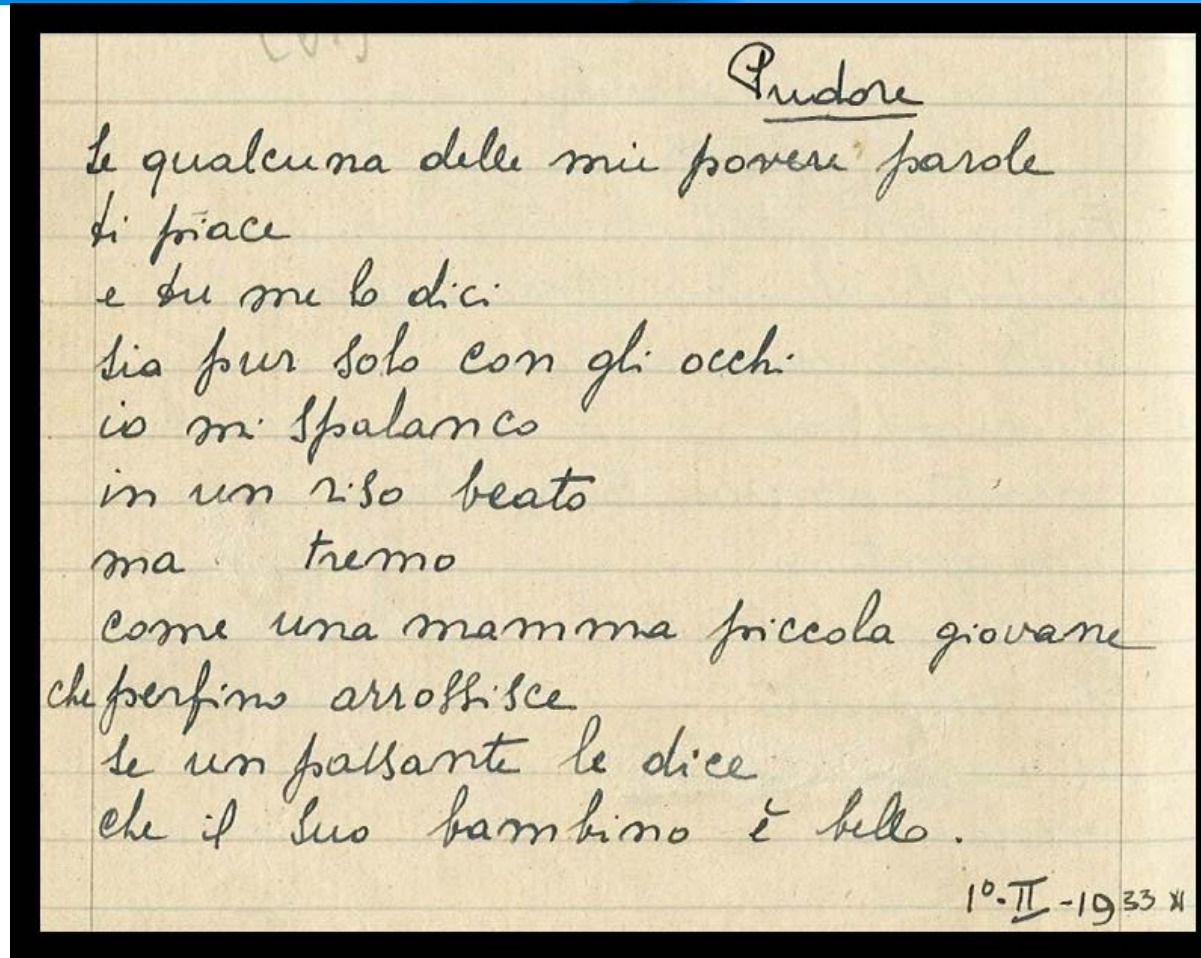
# La Gestione delle Trattative – Parte I

## MESSAGGIO

È l'informazione il corpo il contenuto della comunicazione.



# La Gestione delle Trattative – Parte I





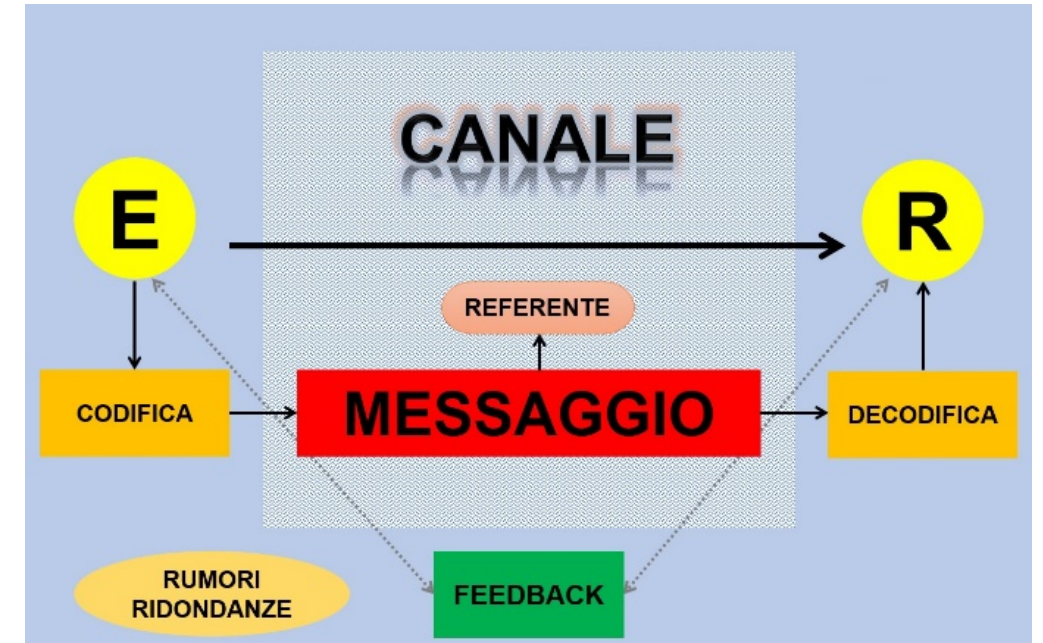
# La Gestione delle Trattative – Parte I

## REFERENTE

E' lo scopo e l'argomento della comunicazione

E' l'oggetto della comunicazione

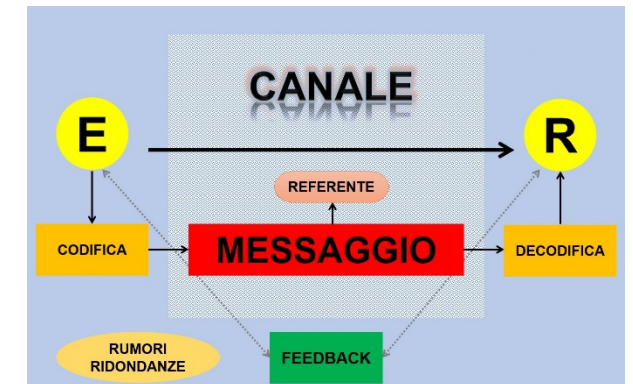
E' ciò di cui si parla



# La Gestione delle Trattative – Parte I

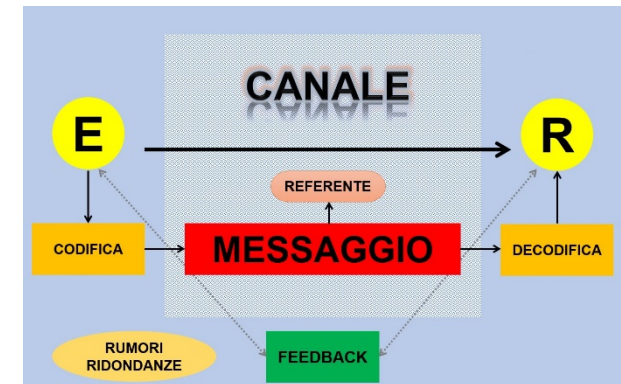
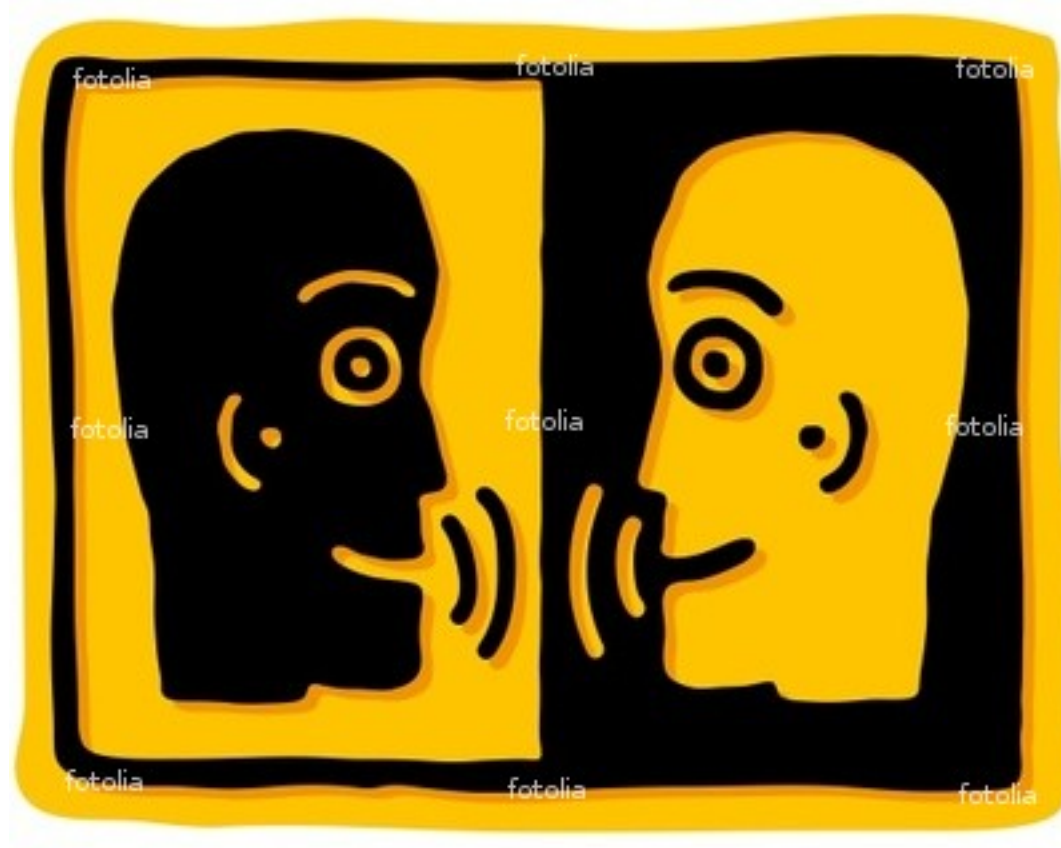
## CODICE

è il sistema di segni, delle regole e dei simboli che si usa quando si comunica e senza il quale non avviene la trasmissione del messaggio



# La Gestione delle Trattative – Parte I

L'idioma che si usa

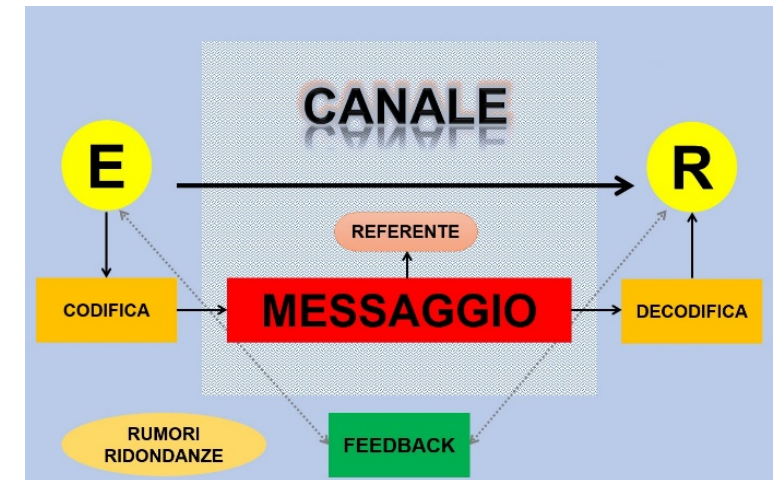




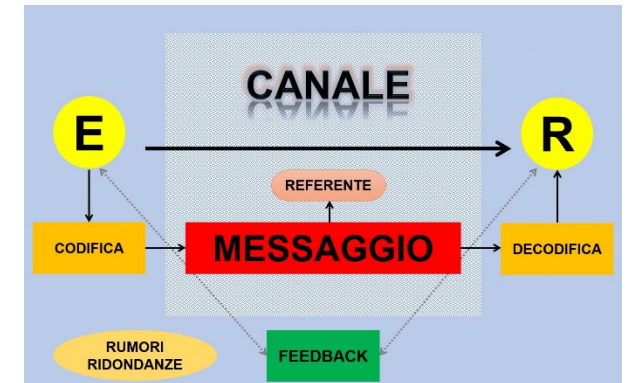
# La Gestione delle Trattative – Parte I

## CANALE

È il mezzo lo strumento con cui viene *trasportato* il messaggio



# La Gestione delle Trattative – Parte I

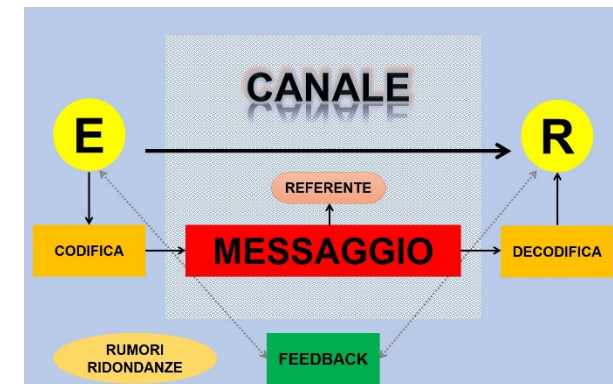


# La Gestione delle Trattative – Parte I

## CONTESTO

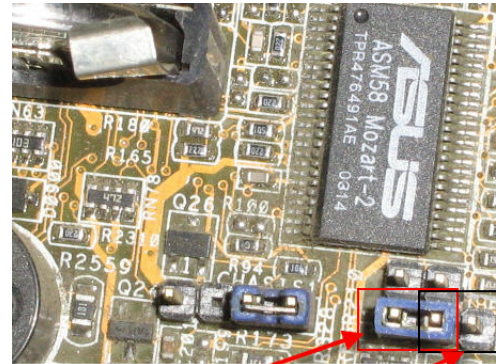
E' la situazione in cui la comunicazione avviene. Contesti diversi possono dare al messaggio significati totalmente differenti.

- Contesto Ambientale
- Contesto Culturale
- Contesto Linguistico

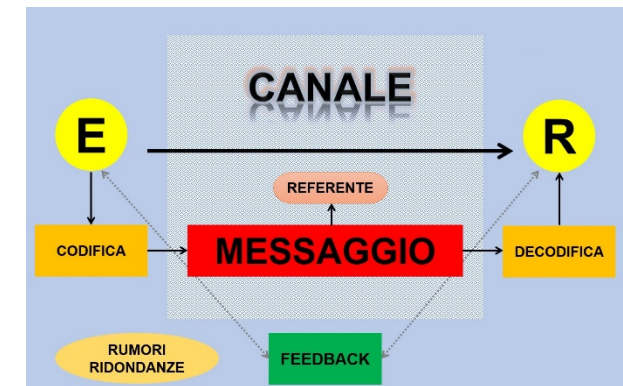


# La Gestione delle Trattative – Parte I

Manuale di istruzioni di un computer dove si parla dei Jumper (salterini)



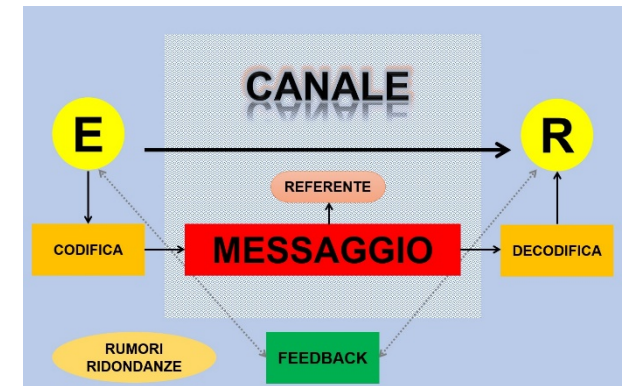
Original position and changed position



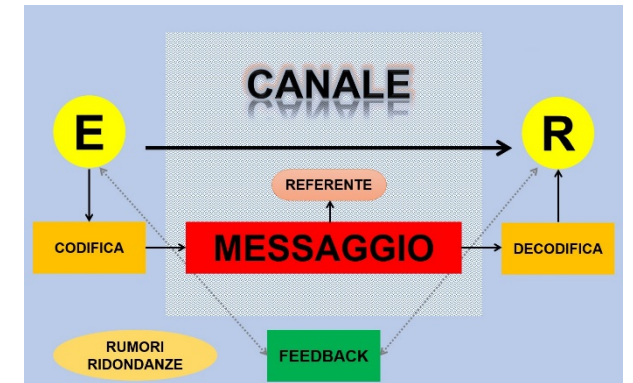
# La Gestione delle Trattative – Parte I

## FEEDBACK

È la conferma o la risposta che il destinatario fornisce all'emittente.



# La Gestione delle Trattative – Parte I



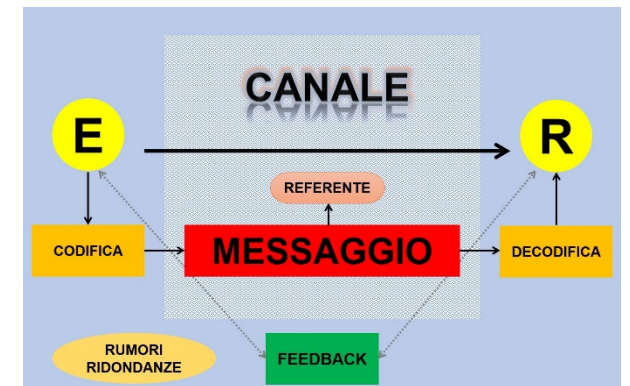


# La Gestione delle Trattative – Parte I

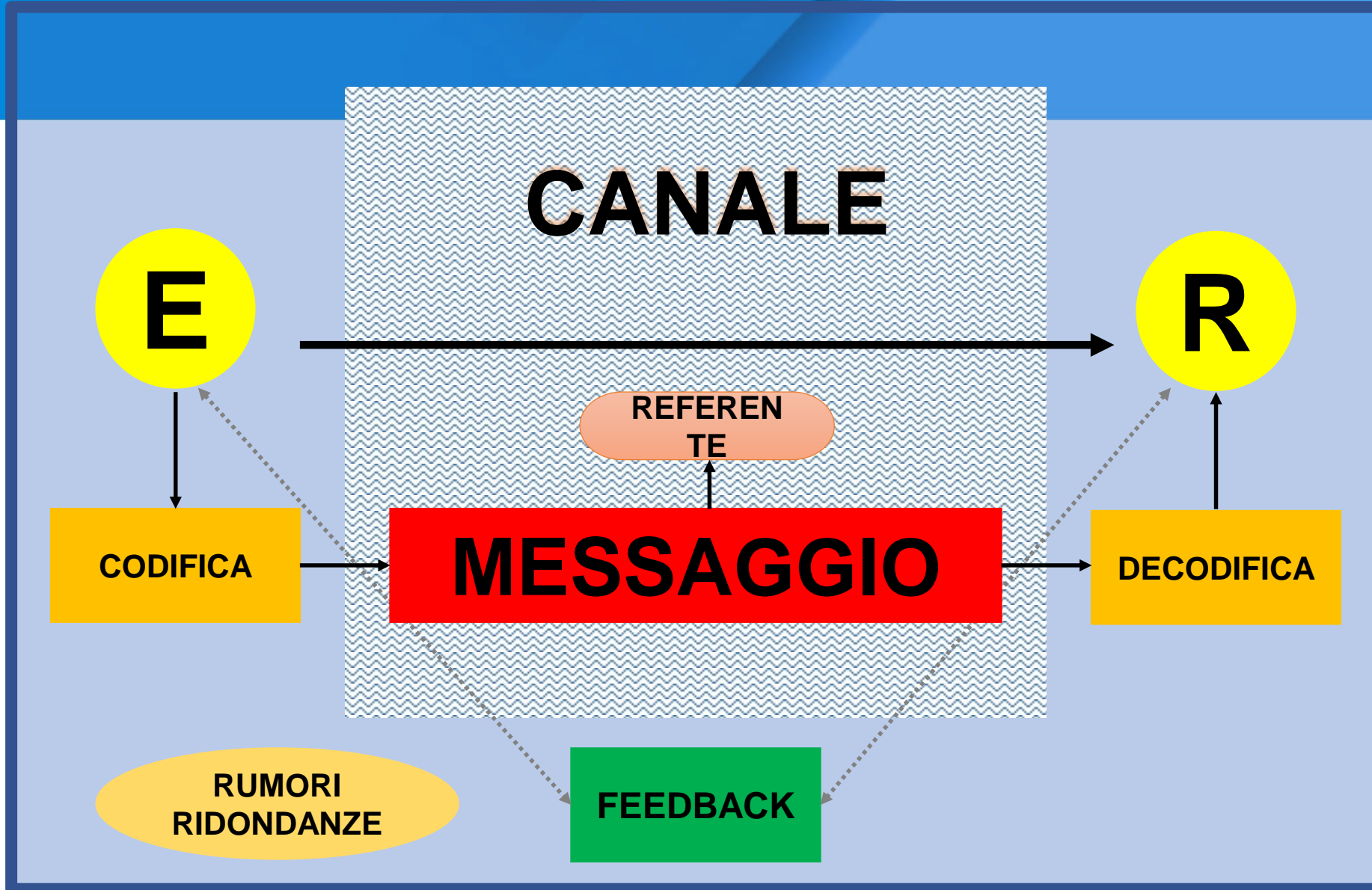
Durante la comunicazione però vi sono degli elementi esterni che possono disturbare il processo appena intrapreso

Ad esempio il passaggio del treno vicino al luogo dove le parti stanno comunicando

Un ulteriore elemento di disturbo può essere la ripetizione ridondante delle informazioni che l'emittente esprime magari utilizzando codici diversi



# La Gestione delle Trattative – Parte I





# La Gestione delle Trattative – Parte I

Dopo quanto schematizzato è pacifico che, vi è stata una perfetta comunicazione, TRA LE PARTI, se il FEEDBACK ricevuto è stato soddisfacente per l'emittente



Nel caso non lo fosse **è sempre possibile rimediare!**

# La Gestione delle Trattative – Parte I

Per ridurre i problemi di comunicazione è opportuno seguire tre semplici regole.

- **Contesto**

- Osservare sempre in quale situazione ci troviamo

- **Coerenza**

- Osservare sempre i messaggi che ci trasmettono, e trarre le dovute conclusioni. Coerenza tra CV e CNV

- **Complesso**

- Osservare non un singolo gesto ma l'insieme dei messaggi. I singoli gesti sono come le parole che compongono una frase

Dalle regole delle 3 C. emerge in modo abbastanza chiaro che insieme alla comunicazione verbale esiste anche la

## **COMUNICAZIONE NON VERBALE**

## MODELLO Albert MEHRABIAN

*ESISTONO TRE ELEMENTI ALLA BASE DI OGNI  
PROCESSO COMUNICATIVO*

- Il linguaggio del corpo 55%
- La voce 38%
- Le parole 07%

# L'ASCOLTO

UDIRE ≠ ASCOLTARE

# UDIRE

E' un atto fisico

# ASCOLTARE

E' un azione volta a:

- percepire le emozioni
- capire cosa l'interlocutore sta affermando
- capire quali siano i punti di vista dell'interlocutore
- Capire quali siano le sue ragioni

Si vis pacem, para  
bellum

## Come si deve Ascoltare?





## ASCOLTARE ATTIVAMENTE

- Significa essere EMPATICI
  - Abilità nel comprendere i bisogni e le emozioni degli altri
  - Stabilire una intercomunicazione tale che inavvertitamente si compiono anche i medesimi gesti oltre che intuire i medesimi sentimenti
- Significa riuscire a METTERSI NEI PANNI DELL'ALTRO
- Significa riconoscere ed accettare il punto di vista del nostro interlocutore

## ASCOLTARE ATTIVAMENTE

- Significa condividere e comprendere le emozioni
- Significa capire i dubbi e le perplessità che l'interlocutore manifesta

## ASCOLTARE ATTIVAMENTE

Vuol dire che dobbiamo INTERVENIRE ATTIVAMENTE con il nostro interlocutore:

- PARTECIPANDO alla conversazione
- ACCRESCENDO l'intensità dello scambio interattivo
- VALORIZZANDO l'importanza oltre che del detto anche dell'interlocutore che lo esprime

## ASCOLTARE ATTIVAMENTE

E' quindi un'attività e di conseguenza un'abilità complessa che richiede:

- Un'adeguata formazione
- Un notevole impegno
- Una costante applicazione



## ASCOLTARE ATTIVAMENTE

Praticare l'Ascolto Attivo significa non solo ascoltare ma

DIMOSTRARE DI  
ASCOLTARE

## ASCOLTARE ATTIVAMENTE

significa anche

RICONOSCERE

L'IMPORTANZA

DELL'ALTRO

## DIMOSTRAZIONE E RICONOSCIMENTO

- Sia da un punto di vista fisico
  - ad es. con lo sguardo
- Sia rinviando a chi parla quanto sta dicendo
  - Riflettendo come uno specchio i concetti altrui



# La Gestione delle Trattative – Parte I

## Ascolto Attivo

Per poter essere degli attenti ascoltatori dobbiamo soffermarci su determinati elementi comunicativi dei nostri interlocutori

- Elemento Visivo > Linguaggio del Corpo > **55%**
- Elemento Vocale > Tratti Paralinguistici > **38%**
- Elemento Verbale > Le Parole Pronunciate > **07%**

I primi due elementi sono propri della CNV



ELEMENTO VISIVO

LINGUAGGIO DEL CORPO

*La Cinesica*

*studio dell'interpretazione del linguaggio del corpo*

# La Gestione delle Trattative – Parte I

Linguaggio del corpo 55%

Un attento osservatore (ascoltatore) ma anche il buon comunicatore deve adoperarsi affinché segua determinate istruzioni comportamentali:

- Mantenere un buon contatto visivo
- Usare correttamente
  - le espressioni facciali
  - i movimenti della testa
- Sincronia dei movimenti o usare adeguatamente il c.d. eco-posturale (*specchio*)

## CONTATTO VISIVO

è uno degli strumenti grazie al quale possiamo:

- Esprimere simpatia
- Esprimere intimità
- Esercitare un controllo della situazione
- Regolare l'interazione



## CONTATTO VISIVO

Molti studi dimostrano che le persone sicure di se e con un ottimo autocontrollo sono quelle persone che hanno i **movimenti oculari calmi e tranquilli**, ma al tempo stesso **attenti**.

Queste persone sono percepite come:

- Sincere
- Premurose
- Affidabili

## CONTATTO VISIVO

Ricordarsi che a seconda della situazione, un gesto può assumere questo o quel significato, è per questo che un ottimo ASCOLTATORE riesce a interpretare la comunicazione altrui dando il giusto senso a tutti quei messaggi non verbali che l'interlocutore gli invia in una conversazione.

## SINCRONIA DEI MOVIMENTI

L'attento ascoltatore deve sempre creare  
un'atmosfera rilassata e rasserenante



se vuole ottenere il massimo dall'interrelazione  
personale

## SINCRONIA DEI MOVIMENTI

Quando due persone completamente coinvolte nei loro discorsi, più condividono pensieri, parole emozioni tanto più l'uno acquisirà dell'altro il proprio io esteriore fatto di:

- Sincronia di movimenti della testa ma anche del corpo, degli altri o del busto
- Stessa velocità nel parlare
- Stessa intensità di voce

## SINCRONIA DEI MOVIMENTI

Ovviamente se un individuo dà segni di chiusura inevitabilmente anche noi inconsciamente assumeremo la sua postura.



Perché allora, se ci si accorge di ciò, non facciamo movimenti o gesti distensivi?



**ASCOLTO ATTIVO**

**ELEMENTO VOCALE**

**TRATTI PARALINGUISTICI**

## ASCOLTO ATTIVO

Tratti Paralinguistici

38%

Un attento osservatore (ascoltatore) ma anche il buon comunicatore deve soffermarci su determinati aspetti del linguaggio paralinguistico come:

- Il timbro della voce
- Il tono della voce
- L'intensità della voce
- La velocità della parlata
- Il ritmo della voce

# La Gestione delle Trattative – Parte I

## LINGUAGGIO PARAVERBALE

### Il timbro della voce

Serve per rimarcare la differenza tra l'affermazione o la domanda

Il timbro o altezza della voce varia tra bassa ed alta

l'innalzamento dell'altezza della voce serve anche per manifestare un senso di sorpresa



## LINGUAGGIO PARAVERBALE

Esempio Il timbro della voce

- Sono già tornati
- Sono già tornati?
- Sono GIA' tornati?

## LINGUAGGIO PARAVERBALE

### Il tono della voce

Il tono della voce può manifestare molti sentimenti dell'interlocutore come:

- Arroganza
- Supponenza
- Indifferenza
- Rabbia...

## LINGUAGGIO PARAVERBALE

Il tono della voce

Il tono della voce può variare anche a seconda della cadenza o inflessione regionale di un individuo.



L'attento ascoltatore deve sempre tenerlo presente quando studia il soggetto con cui interagisce

## LINGUAGGIO PARAVERBALE

l'intensità della voce

Il volume della voce è anch'esso un elemento importante nell'interazione individuale.

Un volume troppo alto può infastidire

L'urlo è associato a sentimenti di rabbia

Il parlare sottovoce può essere sintomo di insicurezza

## LINGUAGGIO PARAVERBALE

### La velocità dell'eloquio

Dobbiamo sempre domandarci perché una persona parla in quel momento in modo veloce, questo può essere motivato perché:

- Ha fretta di esprimere il concetto
- Non è a suo agio dove si trova e vuole finire velocemente il suo intervento – *stato di ansia o insicurezza*
- Per motivi di urgenza deve esprimere velocemente il suo allarmismo



## LINGUAGGIO PARAVERBALE

### La velocità dell'eloquio

Parlare velocemente in ambito comunicativo è sempre deleterio.

Un discorso pronunciato lentamente agevola l'acquisizione di più informazioni.

Inoltre catalizza (con il giusto ritmo) l'attenzione degli interlocutori

## LINGUAGGIO PARAVERBALE

### Il ritmo della voce

Il ritmo del discorso viene dato da come un interlocutore gestisce la successione delle frasi.

Una successione di frasi utilizzando un adeguato volume permette al perfetto oratore di tenere sempre alta l'attenzione. Se poi riesce a parlare scandendo correttamente le parole e in modo lento sarà sicuro che quello che verrà detto potrà essere percepito in modo corretto

## LINGUAGGIO PARAVERBALE

Alcune emozioni come riconoscerle

- Rabbia
- Paura
- Disgusto
- Tristezza
- Felicità
- Sorpresa

# ASCOLTO ATTIVO

Per esercitarsi nell'ascolto attivo è necessario osservare alcune semplici regole come:

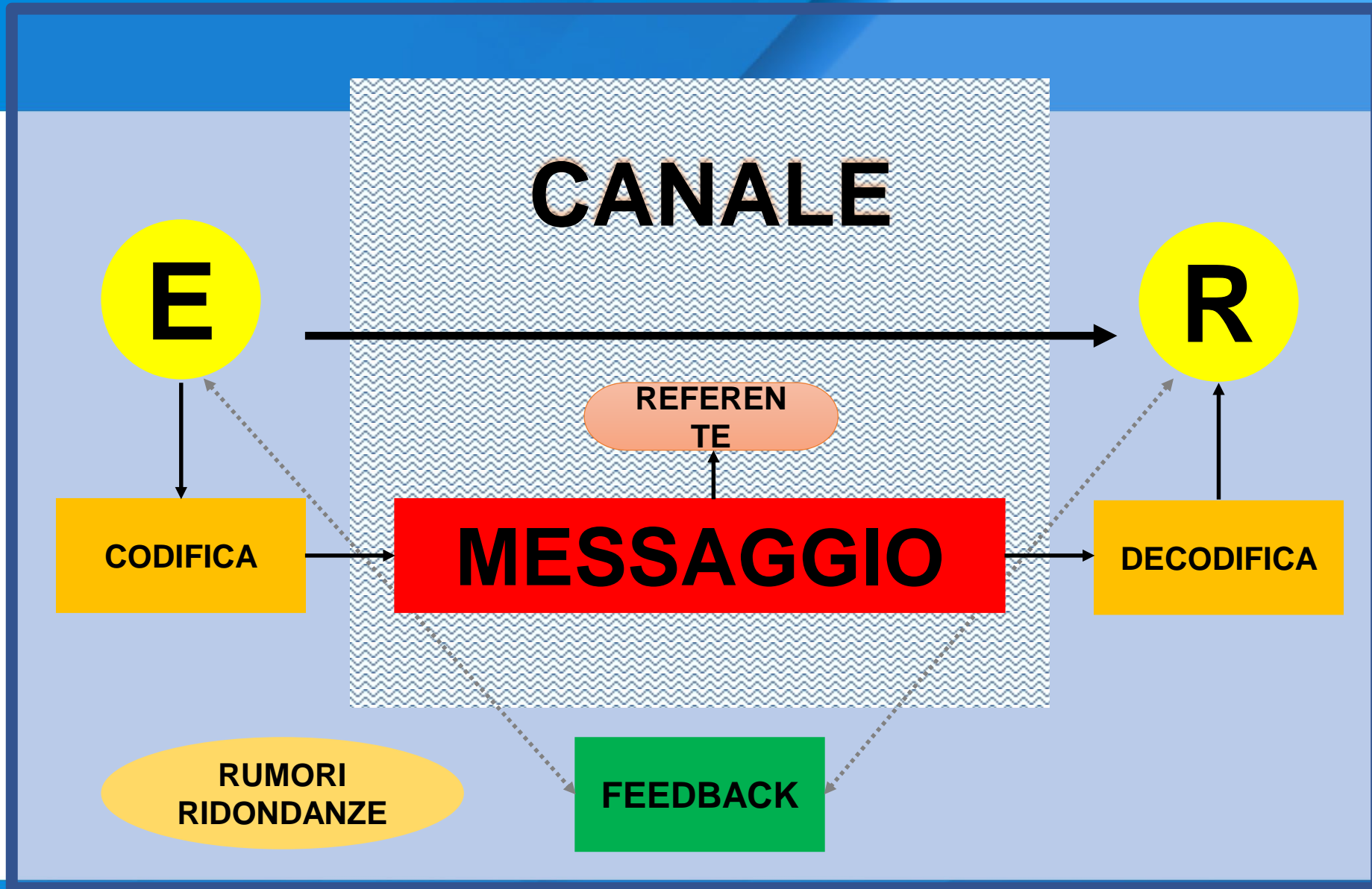
- Stare in silenzio
- Formulare domande aperte
- Riformulazione (specchio)
- Formulare poi domande sempre più mirate
- Incoraggiare sempre alla comunicazione
- Riassumere con chiarezza e senza fraintendimenti

## IN CONCLUSIONE

Ora è abbastanza chiaro che saper decifrare la comunicazione non verbale degli altri ci permette di modulare/modificare e riformulare i nostri messaggi sulla base di segnali inconsapevoli sia positivi che negativi che essi ci inviano nel corso della nostra interazione con loro.



# La Gestione delle Trattative – Parte I



## CAPITOLO 4

Analisi dei punti di forza e dei punti di  
debolezza delle parti in gioco  
Posizioni ed Interessi

Perché è opportuno che **l'Esperto Negoziatore** sia in grado di analizzare «asetticamente» i punti di forza e i punti di debolezza delle parti protagoniste della negoziazione?



Fino a quando il Facilitatore non ha ben compreso:

- le forze in campo
- perché le parti tengono una determinata posizione nelle trattative
- E quali siano i reali interessi delle parti

Non sarà in grado di comprendere come sia possibile agevolare le parti al raggiungimento di una soluzione soddisfacente per tutti

Vi ricordate cosa enuncia il comma 2 dell'Art. 2  
D.L. 118/2021?

## **Comma 2 Art. 2. Composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa**

L'esperto **agevola le trattative tra l'imprenditore, i creditori ed eventuali altri soggetti interessati**, al fine di individuare una soluzione per il superamento delle condizioni di cui al comma 1, anche mediante il trasferimento dell'azienda o di rami di essa.

E il comma il comma 2 dell'Art. 4 D.L.  
118/2021?

# La Gestione delle Trattative – Parte I

## Comma 2 Art. 4. Requisiti di indipendenza e doveri dell'esperto e delle parti

L'esperto **opera in modo professionale, riservato, imparziale e indipendente**. Nell'espletamento dell'incarico di cui all'articolo 2, comma 2, **può chiedere all'imprenditore e ai creditori tutte le informazioni utili o necessarie** e può avvalersi di soggetti dotati di specifica competenza, anche nel settore economico in cui opera l'imprenditore, e di un revisore legale

Quindi come detto a più riprese

L'Esperto Negoziatore



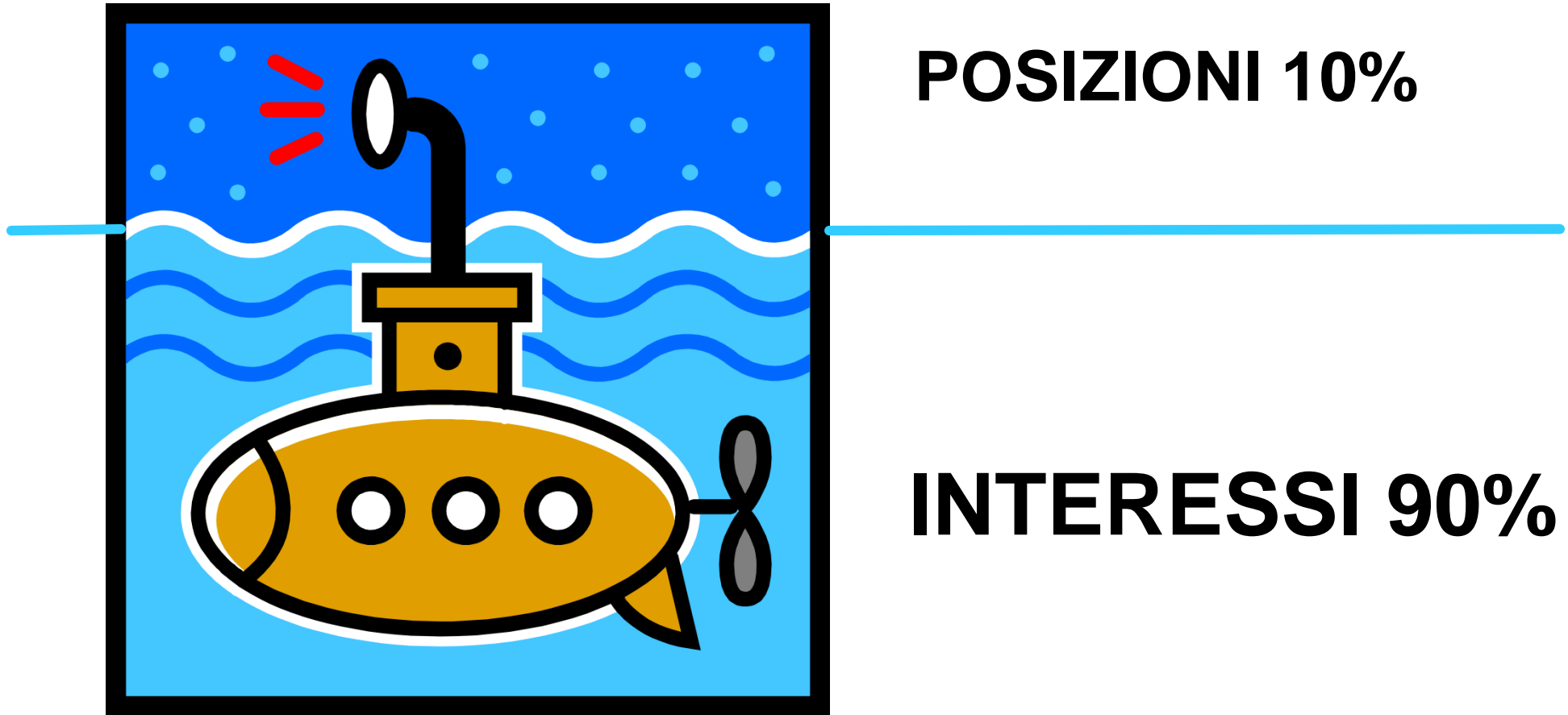
**DEVE ESSERE EQUIDISTANTE TRA LE  
PARTI**

Uno degli Elementi che gli è richiesto, quindi, è capire oltre all'equilibrio tra le parti quali siano i reali **INTERESSI** in gioco



Perché il legislatore ha individuato nel «Facilitatore» una figura importante nel processo di risanamento di un'azienda?

Fino a quando non emergono gli Interessi di **TUTTI** il Facilitatore non potrà dire di aver assolto in modo compiuto la prima fase del suo incarico



## POSIZIONI INTERESSI BISOGNI

- **Posizione:** “Voglio l’arancia”
- **Interesse:** “Mi serve la buccia”
- **Bisogno:** “Mi serve per fare la torta”



L’aneddoto dell’Arancia

## **Posizione**

La posizione delle parti sono le richieste ma anche i comportamenti che le stesse tengono in una negoziazione.

## **Interessi**

Gli interessi delle parti sono gli obiettivi che le stesse devono soddisfare per essere appagate in una negoziazione a prescindere dalle posizioni.

# Interessi vs Posizioni



## **Bisogni**

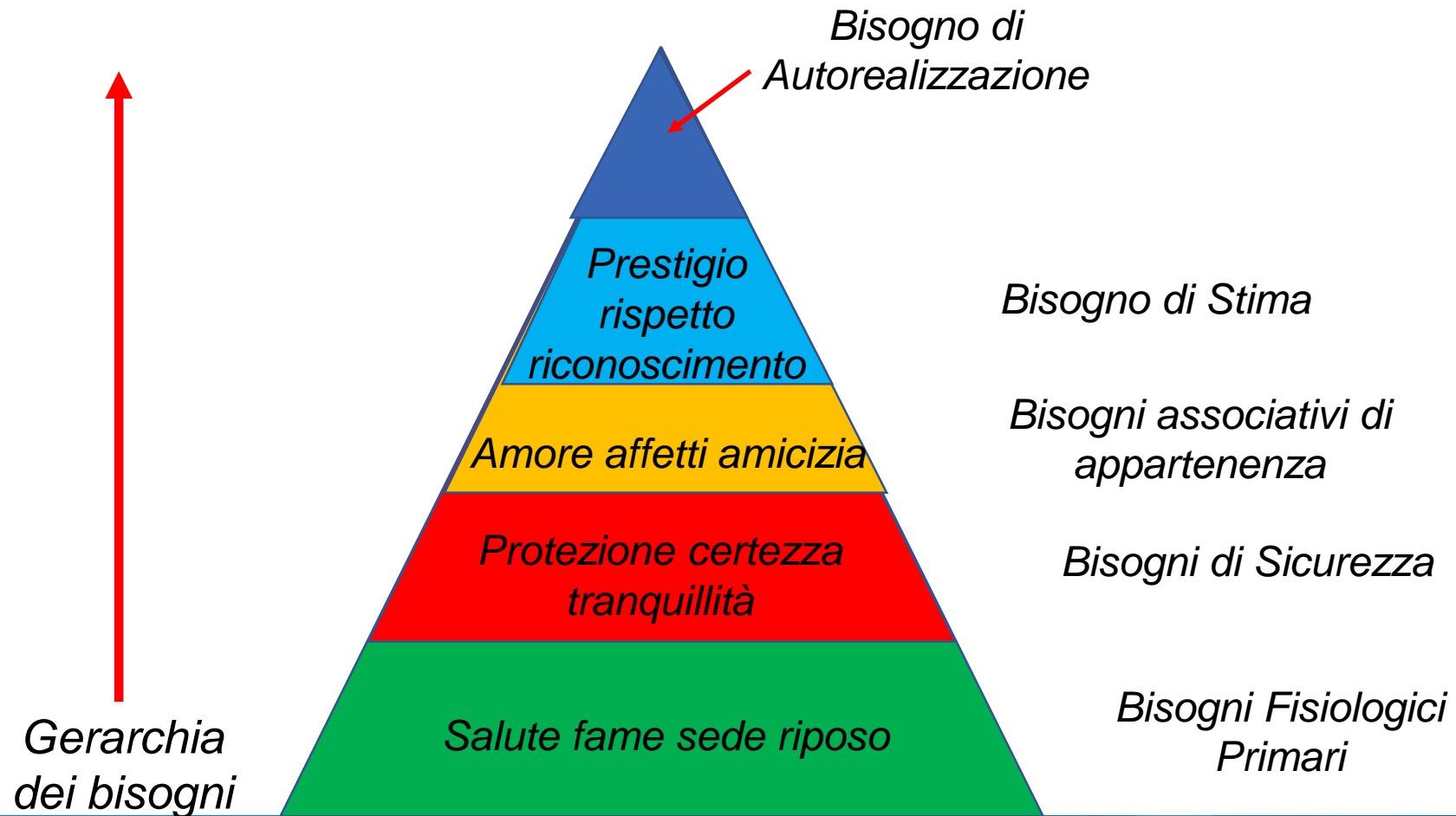
Il Bisogno è ciò che ci appaga.



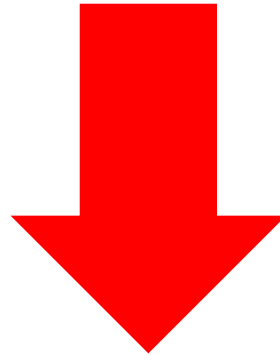
# La Gestione delle Trattative – Parte I

## PIRAMIDE DI MASLOW

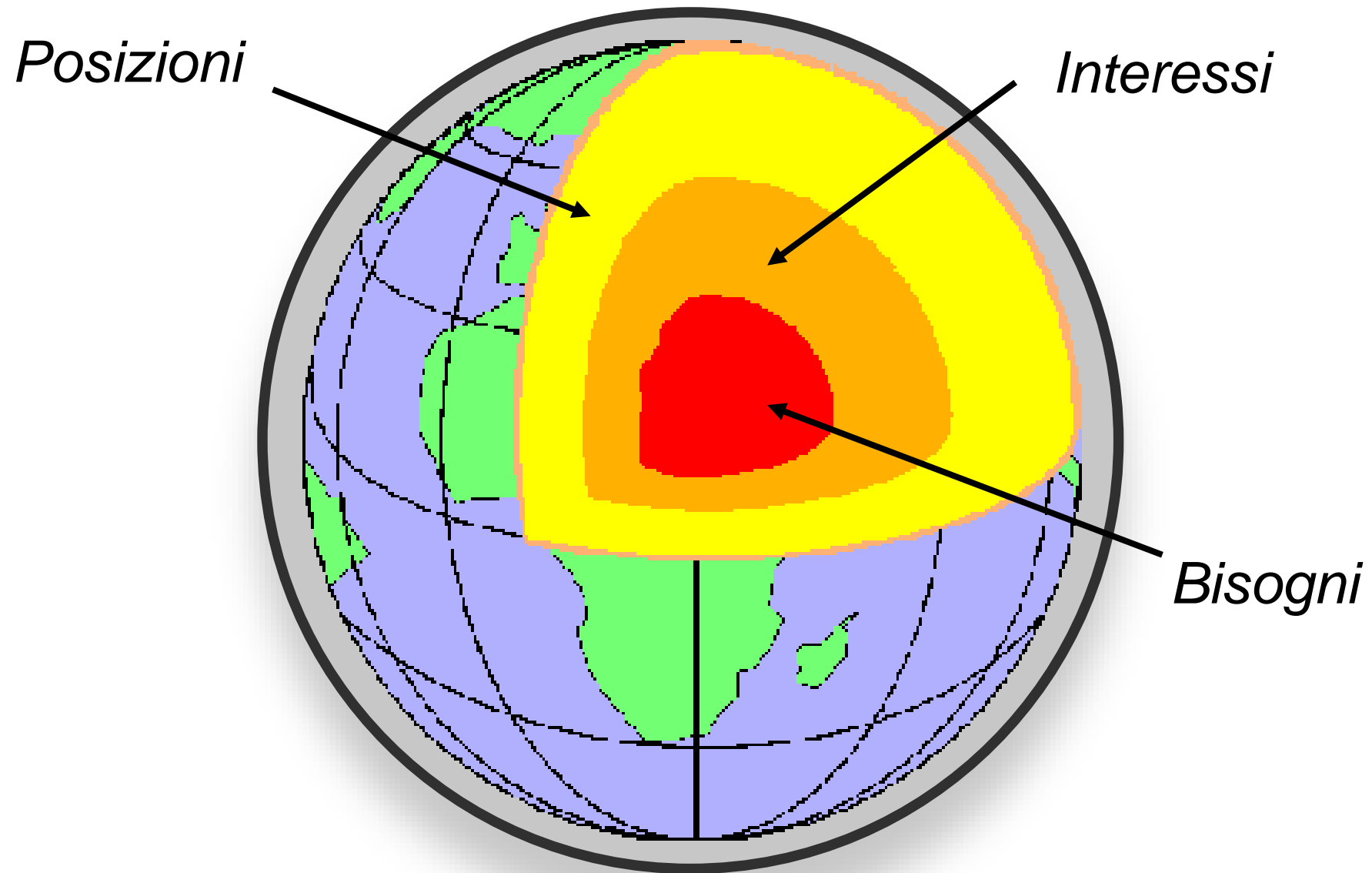
## BISOGNI



In conclusione è possibile graficamente individuare le Posizioni, gli Interessi e i Bisogni.



# La Gestione delle Trattative – Parte I



# La Gestione delle Trattative – Parte I

... I VERI INTERESSI



**OPPOSTI:**  
reciprocamente escludenti

**COMUNI:**  
condivisi da tutte le parti

**DIFFERENTI:**  
preferenze, desideri, credenze,  
aspettative

Dopo aver fatto le opportune sessioni di lavoro, sia con l'Imprenditore che con gli altri soggetti del negoziato, dovremmo essere in grado di individuare gli Interessi delle Parti, e così facendo possiamo capire se una soluzione transattiva che sta sviluppando l'impresa possa essere una **SOLUZIONE** che può essere sposata dai creditori e dagli altri soggetti.



... GENERARE ALTERNATIVE ...

Il negoziatore aiuta le parti ad individuare le alternative negoziali:

- sulle singole criticità
- sulla questione generale

# La Gestione delle Trattative – Parte I

In conclusione: IL NEGOZIATORE DEVE PARTIRE SEPARANDO LE POSIZIONI DAGLI INTERESSI

- Rigidità delle posizioni
- “Muro contro muro”
- Negoziazione di posizioni  
(atteggiamento competitivo)
- Negoziazione per interessi  
(atteggiamento collaborativo)

Ma vi possono essere degli ostacoli da superare



1. Presenza di pregiudizi
2. Ricerca di una sola risposta
3. Dare all'oggetto negoziale un valore fisso
4. Pensare che la soluzione spetti solo all'altra parte

... COME RIMUOVERE GLI OSTACOLI

1. Separare il processo creativo dal processo decisionale
2. Ampliando le alternative in discussione anziché cercare un'unica risposta
3. Cercare vantaggi reciproci

## BATNA (MAAN)

**Best**

**Alternative**

**To a**

**Negotiated**

**Agreement**

*E' la migliore soluzione che  
una parte può trovare in  
alternativa all'accordo  
negoziale che sta per  
concludere*

## **BATNA (MAAN)**

La ricerca del negoziatore, insieme alle parti, dell'esistenza di eventuali MAAN, consente alle parti stesse di verificare se l'accordo che stanno per concludere è soddisfacente o meno.

## BATNA (MAAN)

### Empowerment

**La consapevolezza** delle parti di questi ulteriori interessi ci permette, come negoziatori, di accertarci che l'accordo che stanno per concludere è quello che realmente vogliono.

## WATNA (PAAN)

**Worst**

**Alternative**

**To a**

**Negotiated**

**Agreement**

*E' la peggiore soluzione che una parte può trovare in alternativa all'accordo negoziale che sta per concludere*

## **WATNA (PAAN)**

La ricerca del negoziatore insieme alle parti dell'esistenza di eventuali PAAN, consente alle parti stesse di comprendere che l'accordo che stanno per concludere è sicuramente soddisfacente.

## WATNA (PAAN)

### Empowerment

**La consapevolezza** delle parti, di questi ulteriori scenari, permette loro di apprezzare gli sforzi che hanno fatto per addivenire ad un accordo.



## CAPITOLO 5

### Tecniche di Negoziazione

Durante l'intervento odierno abbiamo approfondito alcune tematiche necessarie per apprendere che, per una buona negoziazione, è importante che il Facilitatore sia in gradi di saper **Gestire le Trattative**

Abbiamo Analizzato:

- Le caratteristiche che deve avere l'Esporto Negoziatore
- La pianificazione della negoziazione
- Il perché è opportuno saper comunicare e il saper interpretare l'altrui comunicazione
- Sul non soffermarsi sulle Posizioni ma cercare gli interessi di ogni soggetto in negoziazione

Ma ora è opportuno soffermarsi su come risolvere il CONFLITTO che esiste tra i soggetti interessati



Perché parlare di conflitto?

Perché..... esiste un conflitto?

Il conflitto va visto come una espressione di diversità e una possibilità di migliorare le relazioni anziché un problema negativo.

Nella gestione di una negoziazione il conflitto è un elemento che è sempre presente, perché sono presenti mille difficoltà.

Non dobbiamo mai aver paura di parlare dei problemi che emergono, perché solo analizzandoli è possibile poi trovare una soluzione accettata dalle parti.

Quindi il conflitto va affrontato!

- Affrontandolo direttamente
- Delegando la soluzione a un terzo imparziale
- Affrontandolo direttamente con l'ausilio di un terzo imparziale



Esistono principalmente due metodi di affrontare il Conflitto, o anche in altri termini, gestire la negoziazione

# La Gestione delle Trattative – Parte I

- In Modo Competitivo
- In Modo Cooperativo

Noi ci soffermeremo ad analizzare la Negoziazione Cooperativa

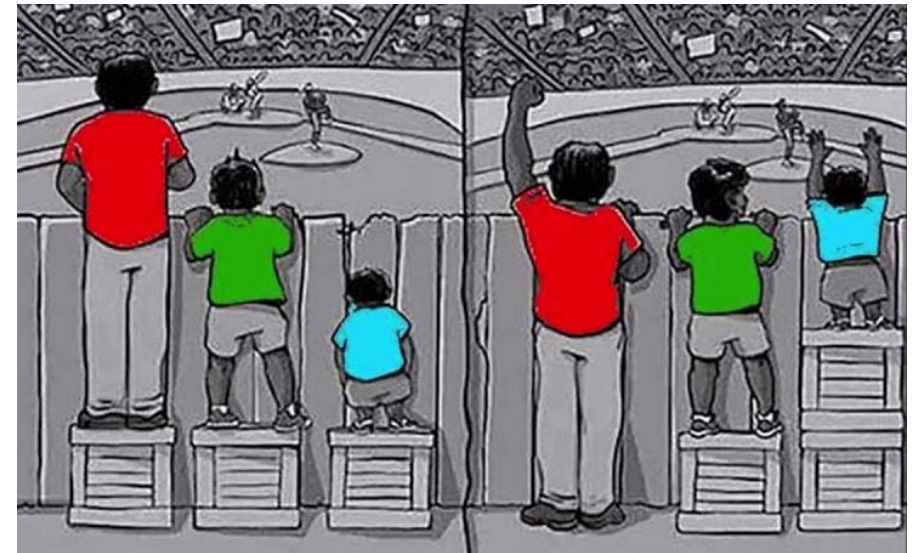
E' opportuno parlare di Negoziazione Cooperativa o Collaborativa perché è il legislatore stesso che ha reputato di far intraprendere all'Imprenditore in Crisi questo percorso di risoluzione dei problemi economico-finanziari

La Negoziazione Collaborativa si fonda su i seguenti elementi:

- Scindere le persona dal problema
- Concentrarsi sugli interessi
- Stabilire parametri oggettivi di riferimento
- Generare opzioni alternative

# La Gestione delle Trattative – Parte I

Ritornando su quello che ha enunciato il Legislatore però l'E.N. deve essere Imparziale e Indipendente sempre e comunque.



Ma come può fare a mantenere questo status che gli compete?

Non deve assolutamente nemmeno dare l'impressione di parteggiare per uno dei soggetti nella negoziazione. Non può essere un consulente di parte dell'Imprenditore ne può essere un difensore degli interessi dei creditori.



Ma allora come può rimanere equidistante?

Il Facilitatore, visto che ha il compito di avvicinare gli interessi delle parti, ha la possibilità di usare uno degli strumenti principali per la gestione dei conflitti:

La «Tecnica delle Domande»



La Tecnica delle Domande, o anche detta l'Arte della Domanda è uno strumento che permette, con l'ausilio di una serie di tipologie differenti di domande, di approfondire le tematiche in gioco, mantenendo sempre l'equidistanza tipica del suo ruolo

- Domande aperte;
- Domande chiuse;
- Domande ipotetiche;
- Domande multiple;
- Domande tendenziose



Chi fa domande che  
controlla e guida la  
conversazione

## **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*

## **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**

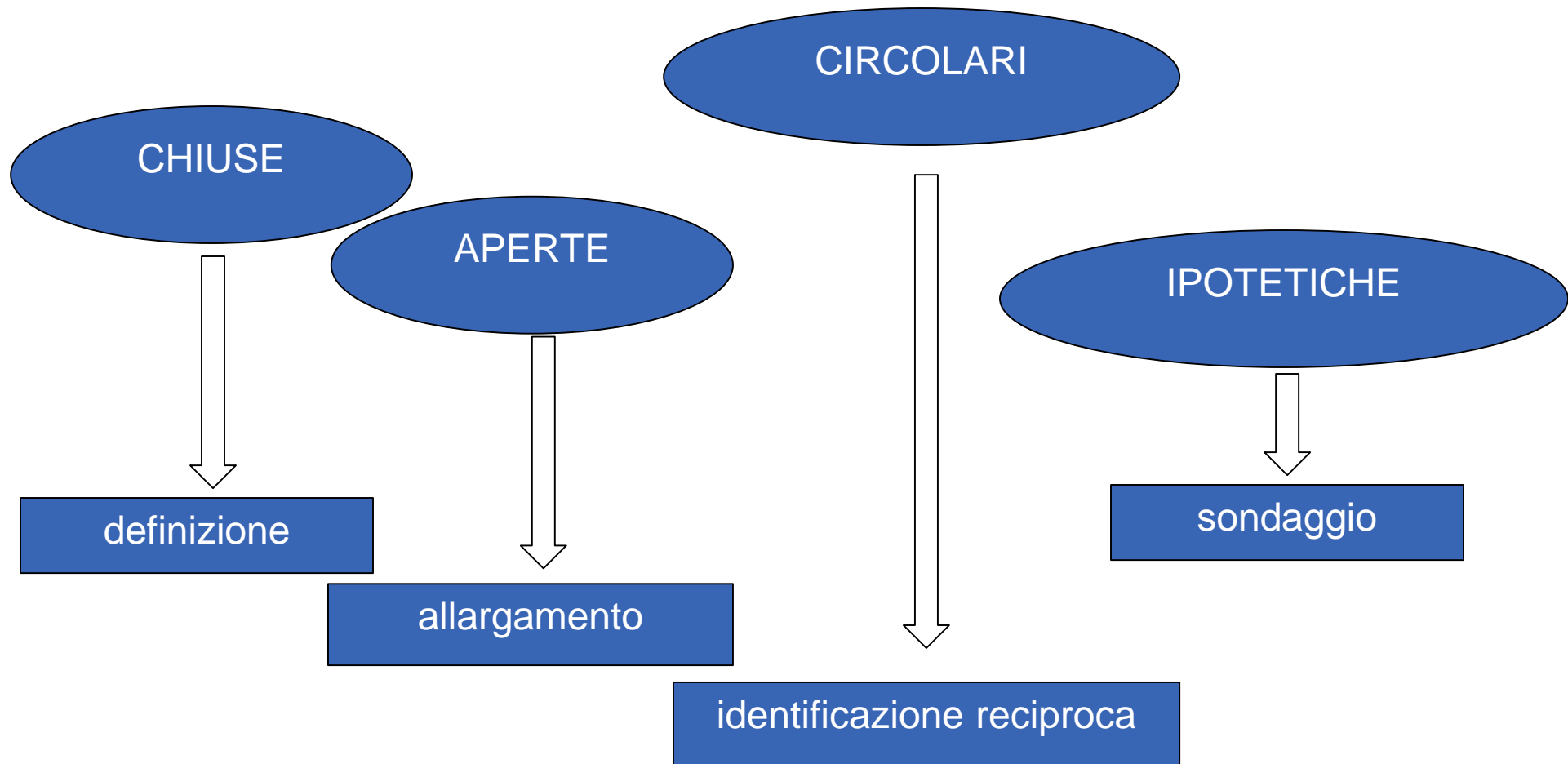
- *E' d'accordo con la loro proposta, e in tal caso, come pensa di adattarsi alla nuova situazione che si verrebbe a creare?*
- *Ha detto di voler raggiungere una soluzione, ma non a queste condizioni, non le sembra di ostacolare*

## **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*

***“CHI DOMANDA,  
COMANDA”***





... DOMANDE DA NON FARE



Terminati gli approfondimenti con ogni parte è sempre opportuno, per verificare che l'E.N. abbia ben compreso cosa è emerso, che faccia una **Parafrasi** con l'interlocutore per la puntualizzazione degli elementi emersi

# La 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.

A questo punto abbiamo molti elementi su cui lavorare per poter gestire in modo coerente e completo una Negoziazione da Esperto Facilitatore

A compimento di questo intervento si rappresenta un'utile Check List che può fare da traccia per l'espletamento dell'Incarico di E.N.

## CHECK LIST DELLA NEGOZIAZIONE

- Quante e quali sono le parti coinvolte?
- Quale è il livello di coesione interna alle parti?
- Quale è la probabilità di negoziare in futuro con le altre parti?
- Ci sono precedenti a cui ispirarsi?
- Quante sono le questioni in gioco?
- Che cosa potrebbe succedere se il negoziato fallisse?
- Chi ha il potere di firmare l'accordo?
- Che cosa si rischia di perdere?
- Chi soffre maggiormente i costi temporali?
- Quali sono i rischi che l'accordo non venga onorato?
- Ci potrebbero essere soggetti esterni durante il negoziato?
- Che stile adotterà la controparte?
- E' possibile richiedere l'intervento di una terza parte di ausilio all'E. N.?



Ma quali sono le più comuni  
Strategie di Negoziazione?

Ma prima ancora.....



# La Gestione delle Trattative – Parte I

Ma cosa si intende per Strategia?

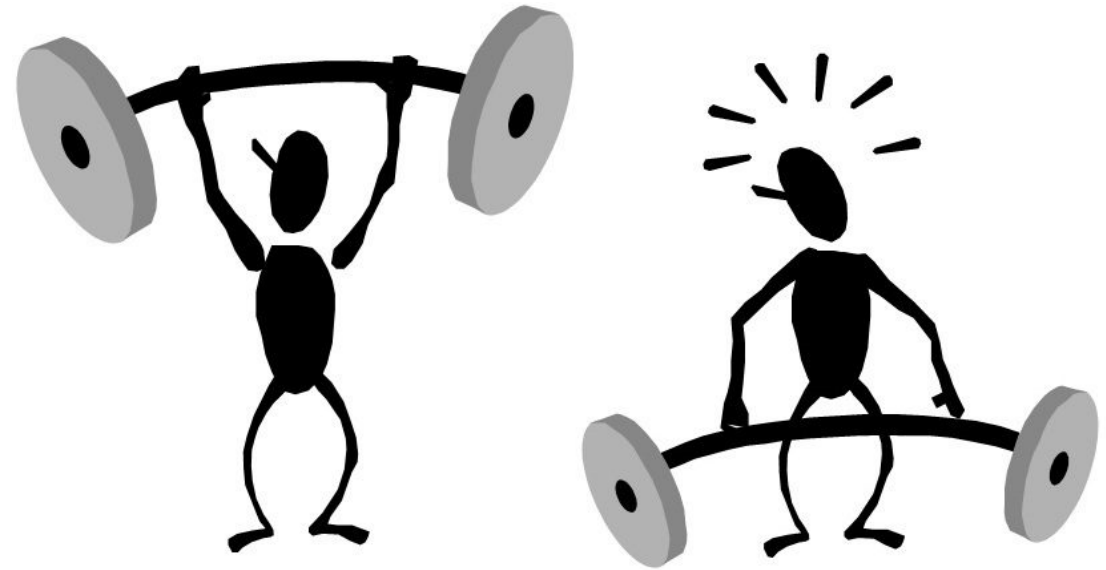


Ma una Strategia in negoziazione è necessaria?



# La Gestione delle Trattative – Parte I

Chi deve negoziare, o chi deve aiutare la negoziazione, deve individuare oggettivamente i propri punti di forza e di debolezza.



# La Gestione delle Trattative – Parte I

Poi c'è la questione di chi fa le trattative...

Chi fa le trattative?

L'Importanza della Check List



## Le più comuni Strategie di Negoziazione

- Strategia negoziale della contesa
- Strategia Problem Solving (di cooperazione)
- Strategia negoziale del compromesso
- Strategia negoziale di concessione
- Strategia negoziale dell'inattività o inazione
- Strategie negoziale estrema del “*withdrawing*” ( ritirarsi della trattativa)

# La Gestione delle Trattative – Parte I

Non esiste la strategia migliore in un negoziato. Il negoziatore deve saper gestire tutti i momenti della trattativa e come detto, è necessario che a priori faccia uno studio sulle possibili alternative al negoziato.

Solo così facendo può essere flessibile e passare da un tipo di strategia come l'inazione ad una concessoria fino, e perché no, arrivare a quella della contesa.

Il negoziatore deve saper trarre informazioni da tutto quello che lo circonda durante tutta la trattativa. E questo lo deve fare partendo dal momento della preparazione fino al momento ultimo della sottoscrizione dell'accordo.

A conclusione di questo intervento...



Sun Tzu in L'arte della Guerra, nel capitolo dove tratta la pianificazione dell'attacco (*Mougon*) ci enuncia che

*“conoscendo gli altri e conoscendo se stessi, in cento battaglie non si correranno rischi; non conoscendo gli altri, ma conoscendo se stessi, una volta si vincerà e una volta si perderà; non conoscendo né gli altri né se stessi, si sarà inevitabilmente in pericolo ad ogni scontro”.*

Conosci il tuo nemico

Conosci te stesso

Solo allora potrai sederti ad un tavolo di  
negoziiazione



# GRAZIE DELL'ATTENZIONE

Jacopo Donatti – Dottore Commercialista e Revisore Legale

*Donatti Associati Via della Cernaia 12 – 50129 Firenze  
Tel. 055/470433 – [jacopo@donatti.com](mailto:jacopo@donatti.com)*



## Capitolo 6

Breve Bibliografia per approfondire i temi trattati

# La Gestione delle Trattative – Parte I

- Sun Tzu in L'arte della Guerra
- John Ilich, *Come condurre una trattativa*, edizione FrancoAngeli
- Howard Raiffa, *The art and science of negotiation*, Harvard University Press
- Pietroni, Rumiati, *Negoziare*, edizione Raffaello Cortina
- Negotiating rationally* di Max H. Bazerman ed Margaret A.
- Hidden Conflict in Organizations: Incovering behind the scenes disputes*, Edizione Sage 1992
- Pruit , Carnevale, *Negotiation in sociale conflict*, edizione open University press
- Roger Fisher e William Ury con il loro libro “Getting to YES: Negotiating Agreement Without Giving
- Marci Alboher, 2007, *One Person/multiple carrers: A new model for work/life success*
- Pietroni, Rumiati, *Negoziare*, edizione Raffaello Cortina