



claudio belotti

# **Basi di negoziazione strategica**

*Copyright © 2023 Claudio Belotti*

Copyright © 2023 Claudio Belotti  
La riproduzione di questo eBook è vietata senza il consenso dell'autore.

«Extraordinary®»  
«Extraordinary Coaching School®»  
«Extraordinary Coach®»  
«Dinamiche a Spirale®»  
«Spiral Dynamics®»  
«Spiral Dynamics Coach®»  
«Coach in Dinamiche a Spirale®»  
«One hand Coaching®»  
sono marchi registrati da Extraordinary Unipersonale srl



**Capitolo 1** - I princìpi

**Capitolo 2** - I 3 momenti di una negoziazione

**Capitolo 3** - Interessi vs Posizioni

**Capitolo 4** – I Conflitti

**Capitolo 5** – Prepararsi

**Capitolo 6** – Gli Ostacoli

**Capitolo 7** – Passi 1 e 2

**Capitolo 8** – Passo 3

**Capitolo 9** – Passo 4

**Capitolo 10** – Passo 5

**Capitolo 11** – Note finali

**Biografia**

**Libri e Audiolibri**

A black and white photograph of a business handshake in the foreground, with four blurred business professionals standing in a line in the background. The image is used as a background for a chapter title.

# Capitolo 1



## I principi

Ciao, sono Claudio Belotti. Ti do il benvenuto in questo e-book nel quale parleremo delle basi della negoziazione strategica.

*Parleremo di come tu possa trovare il modo di ottenere il massimo da una negoziazione in modo etico, in modo onesto, in modo educato, seguendo alcuni degli insegnamenti dell'Università di Harvard.*

La Harvard Business School, infatti, è considerata a livello accademico l'università più prestigiosa al mondo per quanto riguarda la negoziazione e, specificatamente, la negoziazione strategica.

*Cos'è la negoziazione?* Cominciamo a definire da subito il significato di questa parola affidandoci a *William Ury*, uno dei professori più esperti di



negoziazione strategica, nonché uno dei fondatori del progetto di Harvard.

*William Ury* dichiara - letteralmente - che *la negoziazione è un processo*. È importante ricordarsi che è un processo, perché esso dura nel tempo.

Non è come una compravendita. che è una cosa molto più breve e meno complessa.

Nella compravendita tu potresti entrare in un negozio, chiedere il prezzo di qualcosa, chiedere uno sconto e, infine, decidere di acquistarlo o no: questa non è una negoziazione.

*La negoziazione, invece, è un processo che dura nel tempo e si basa su un interscambio: uno scambio a due vie con una o più parti che sono coinvolte e che ha uno scopo.*

Tale scopo è *raggiungere un accordo*: se infatti hai un interscambio per litigare e per mandare



a quel paese qualcuno, il tuo obiettivo in quel momento non è trovare un accordo - non è più una negoziazione, ma è quello di avere un litigio.

*La negoziazione esiste quando alcuni interessi sono condivisi e c'è l'interesse comune di trovare un accordo.*

Se ci fossero solo interessi condivisi non ci sarebbe bisogno di negoziazione.

Se ci fossero solo bisogni contrapposti non ci sarebbe bisogno di negoziazione: non ci sarebbe nessuna volontà di chiudere un accordo.

Pensa alla trattativa per l'acquisto di un appartamento nel quale c'è una negoziazione che dura nel tempo ed entrambe le parti vogliono trovare un accordo: alcuni interessi sono condivisi, altri interessi sono contrapposti. Possiamo ipotizzare, ad esempio, che il venditore voglia vendere rapidamente a 100 e il compratore, altrettanto rapidamente, voglia comprare a



90: *l'interesse comune* è di chiudere l'accordo rapidamente, *l'interesse contrapposto* è nella differenza di prezzo.

Per quanto riguarda la negoziazione strategica concepita da Harvard, noi prenderemo in considerazione la parte di *negoziazione chiamata metaforicamente "al tavolo"*, ovvero quella in cui io interagisco con la controparte - un'altra persona o più persone con le quali sto negoziando.

*La negoziazione "al tavolo"* avviene quando io comunico direttamente con queste persone, al telefono, a voce, seduto letteralmente ad un tavolo oppure in piedi alla macchina del caffè o, ancora, via e-mail.

La negoziazione "al tavolo", infatti, è *la parte di negoziazione diretta dove c'è una comunicazione con la controparte*. Parleremo più tardi dei momenti "lontani dal tavolo", quando tu (o il tuo team - se negozi in team), non stai interagendo con le altre



persone della controparte, ma ti stai preparando alla negoziazione stessa.

Un altro aspetto importante è *l'ambito negoziale*, quello spazio che intercorre tra gli obiettivi degli interessati - che hanno volontà di trattare su “*qualcosa*” che uno possiede - e l'altro - che vuole avere. È importante, come detto, che gli interessati abbiano volontà di trattare.

Nel caso dell'appartamento, citato prima, il “*qualcosa*” è l'appartamento.

Faccio un altro esempio: il caso della negoziazione sulla richiesta delle ferie - quando vado dal mio capo a chiedere il permesso di andare in ferie nelle mie date desiderate. Lui cos'ha che io voglio? La facoltà di dirmi di sì.

Questo vale anche per una negoziazione di ostaggi, se vogliamo considerare casi estremi, in cui i principi di Harvard sono utilissimi, ma non



esaustivi perché, ovviamente, in una situazione del genere entrano in gioco dinamiche diverse.

Facciamo finta che tu sia un negoziatore dei Carabinieri e che devi negoziare il rilascio di ostaggi, magari durante un atto terroristico o una rapina in banca. Loro, i cattivi, hanno in mano l'ostaggio e tu cosa vuoi? Aver l'ostaggio al sicuro. In questo caso, la negoziazione potrebbe riguardare il rilascio di due ostaggi in cambio di cibo e acqua. Se hai visto film che trattano di negoziazioni di ostaggi sai di cosa sto parlando.

Nel caso di una più banale richiesta di ferie il capo può accettare, ponendo però come condizione la disponibilità del collaboratore ad una futura serie di straordinari.

Nel caso dell'appartamento in vendita io potrei, come venditore, abbassare il prezzo di vendita e chiedere in cambio di alzare il deposito che l'acquirente mi deve lasciare alla firma del



preliminare perché, magari, io stesso ho la necessità di quei soldi dal momento che devo dare un anticipo a mia volta.

Più avanti, vedremo alcune cose importanti quali:

- la *costruzione della negoziazione* - aiutare la tua controparte a dirti di sì significa comprendere come aiutare quest'ultima, dandole qualcosa che vuole.
- la *comprensione degli elementi determinanti per la controparte* - in negoziazione strategica, fattore cruciale è conoscere la controparte, raccogliere informazioni - anche e soprattutto attraverso l'ascolto nelle fasi preliminari. Qui tutte le tecniche di Programmazione Neuro-Linguistica ([PNL](#)) ci possono essere estremamente utili.

Ad Harvard hanno inventato il concetto della negoziazione *win-win*, cioè della negoziazione *vinco/vinci*, quella in cui entrambe le parti sono



soddisfatte.

Attenzione a non confondere la negoziazione win-win con la negoziazione “io do tutto quello che la mia controparte mi chiede” o, peggio ancora, “io ottengo tutto quello che voglio dalla controparte”.

La negoziazione win-win vuol dire “io ottengo quello che riesco a ottenere, do quello che riesco a dare” e “entrambi usciamo soddisfatti dalla negoziazione” con un accordo nel quale, probabilmente, non abbiamo tutto quello che volevamo e non abbiamo dato tutto quello che ci è stato chiesto.

Non esiste una negoziazione win-lose, cioè una in cui una persona vince e una persona perde e dove entrambe le parti sono comunque soddisfatte.

La negoziazione win-win deve avere ovviamente una serie di presupposti di base.



Questi presupposti di base sono due.

Il primo è *“considerare i vantaggi comuni”*.

In una negoziazione win-win bisogna, infatti, ragionare in modo leggermente diverso: invece di entrare in una negoziazione con l'obiettivo di portare a casa il più possibile (cioè, di “vincere”), dobbiamo entrare nella negoziazione chiedendoci cosa possiamo dare alla nostra controparte che per noi vale poco, o ci costa poco, ma che per essa è importante.

Faccio un esempio - anche se non riguarda la negoziazione: se acquisti un'automobile da un concessionario ufficiale di una casa automobilistica, questo fa fatica ad andare oltre una certa quantità di sconto. A un certo punto deve fermarsi - altrimenti incomincia a non avere più margine. Se tu insisti a chiedere un ulteriore sconto, invece di concedertelo probabilmente il concessionario finirà per offrirti qualcos'altro, ad esempio l'assicurazione inclusa. Questo perché



un'assicurazione che magari a te costerebbe 400 euro se andassi a farla dall'assicuratore, a loro magari costa 200 euro, perché come gruppo hanno uno sconto, e dunque il concessionario spende 200 euro e ti dà qualcosa che ne vale 400.

Quindi, una delle domande che esorto a porti sempre in ogni negoziazione è *“cosa posso offrire io alla mia controparte che a me costa poco ma per lui o lei vale tanto?”*. Questa è una domanda molto importante.

Il secondo consiste nell'*impostare la negoziazione fin da subito come un rapporto costruttivo, con uno scambio di informazioni*. Ovviamente, dipende sempre con chi hai a che fare. Le informazioni le vuoi dare e dall'altra parte le vuoi anche raccogliere.

Nelle negoziazioni di ostaggi, per esempio, non devi mai fornire informazioni se queste non vengono “pagate” con altre informazioni. In casi



di negoziazione fra colleghi, o fra dirigenti e collaboratori, si presuppone invece che ci sia un rapporto positivo e che quindi ci sia un interesse reciproco a trovare per entrambi un accordo nel più breve tempo possibile e anche il più vantaggioso possibile.

Prendiamo il caso di un fornitore e un'azienda cliente, tra i quali c'è un rapporto di collaborazione cordiale, sereno, onesto: se il potenziale cliente chiede uno sconto, il fornitore può ammettere con franchezza di non riuscire a farlo senza compromettere il margine di guadagno minimo, utile a pagare i propri collaboratori.

Quando sai che invece la tua controparte si comporta male, non è eticamente corretta, la cosa diventa un po' più difficile, ma affronteremo questo tema più avanti.

Quindi possiamo dire che lo scambio di



informazioni *ha la funzione di portare all'apertura e alla chiarezza.*

Bisogna mettersi in una “*dimensione creativa*”, nella quale trovare soluzioni cui magari nessuna delle due parti ha ancora pensato. Lavorare entrambi per questo obiettivo, fare un po' di “*brainstorming*”, permette di farsi venire in mente delle idee nuove e di trovare più rapidamente un accordo.

Harvard, di fatto, parla di due tipologie di negoziazioni: la *negoziiazione distributiva* e *negoziiazione integrativa*.

Nella “*negoziiazione distributiva*” c'è poco da decidere, c'è poco da creare, bisogna solo distribuire.

Quando la negoziazione è basata su un solo parametro, per esempio il prezzo, allora è una *negoziiazione distributiva*, quindi abbastanza



competitiva, dove è difficile accontentare tutti perché c'è poco da mettere sul tavolo.

Nella “negoziiazione integrativa”, invece, la questione è differente. *William Ury* utilizza una metafora: se tu hai una torta da dividere puoi ragionare con una *negoziiazione distributiva*, e cercare di avere la fetta più grande, oppure puoi lavorare con una *negoziiazione integrativa* per cercare di arricchire la torta, rendendola più grande, mettendoci sopra le ciliegine e quindi, conseguentemente, arricchendo ogni fetta di un valore ulteriore.

In altre parole, nella “negoziiazione distributiva” abbiamo dieci cose e dobbiamo decidere quante ne tengo io e quante ne tieni tu. Nella “negoziiazione integrativa” cerchiamo invece di capire come possiamo aggiungere valore, cosa possiamo mettere sul tavolo, cosa possiamo offrire che a noi costa poco, per l'altro vale tanto e che, forse, ancora non era stato neanche



considerato.

Una delle storie più famose per spiegare la negoziazione integrativa, un po' lunga, ma che vale la pena conoscere per comprendere meglio questa tipologia di negoziazione è quella "delle due sorelle e l'arancia".

Ci sono due sorelle che si svegliano un mattino e scoprono che nel frigorifero c'è solo un'arancia.

Cominciano a litigare per averla. Alla fine, decidono di dividerla in due - che come abbiamo visto, è una negoziazione distributiva - quindi una soluzione apparentemente equa.

Dopo un po' si accorgono che nella pattumiera si trova la buccia della metà d'arancia di una sorella e la polpa della metà presa dall'altra sorella.

Questo successe perchè la prima era interessata solo alla polpa - per fare una spremuta - mentre



la seconda era interessata solo alla buccia - voleva grattugiarla per fare una torta.

Il risultato ottenuto per mezzo di questa negoziazione distributiva (e quindi competitiva) è stato di aver goduto solo di metà dell'arancia.

Se avessero fatto una negoziazione cooperativa e avessero condiviso le informazioni sullo scopo della negoziazione (ovvero il motivo per il quale entrambe desideravano l'arancia), avrebbero scoperto che potevano tutte e due avere l'intero frutto, dal momento che una era interessata solo alla buccia e l'altra solo alla polpa!

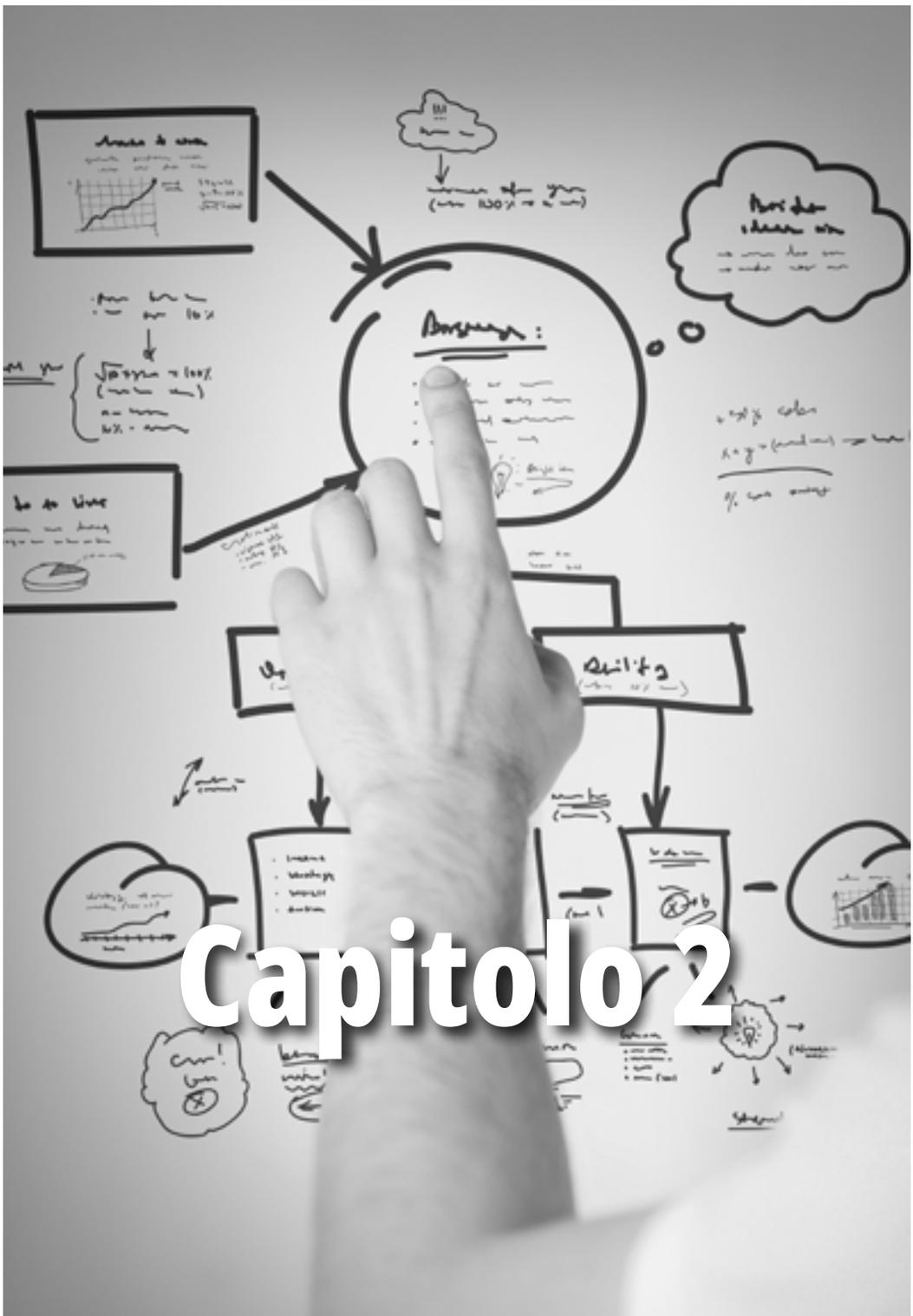
Ed entrambe sarebbero state soddisfatte.

Se questa è solo una storia ipotetica, vedremo nei prossimi capitoli esempi di negoziazioni realmente accadute, eventi che oggi leggiamo sui libri di storia, nei quali qualcuno ha avuto l'intelligenza, la creatività, la furbizia, la saggezza



di chiedere alle parti che non andavano d'accordo cosa interessasse loro, determinando così il raggiungimento di un accordo win-win.

# Capitolo 2





## I 3 momenti di una negoziazione

Vediamo, nello specifico, i tre momenti della negoziazione ai quali avevo accennato nel capitolo precedente - preparazione, svolgimento e conclusione (realizzazione dell'accordo).

Il primo è la “*preparazione*”, ciò che avviene prima di mettersi “al tavolo”. È considerato un momento importantissimo da Harvard ed io concordo pienamente.

Purtroppo, la frenesia delle nostre vite moderne ci porta ad avere sempre meno tempo per prepararci, mentre il buonsenso, la storia e quelli bravi ci continuano a dire che prepararsi è fondamentale.

Nel mondo dello sport esiste una frase



importante, detta da uno dei più grandi allenatori di football americano della storia Joe Paterno. Joe diceva che “la partita non andrà mai come tu l’hai preparata, soprattutto quando non l’hai preparata”.

Cosa voleva dire?

Che tu puoi preparare la partita ogni settimana - se partecipi a un campionato - e immancabilmente la partita andrà in modo diverso da come tu l’avevi “immaginata” nei giorni precedenti. Ma, se arrivi alla partita “preparato” avrai sicuramente la capacità di reagire, di adattare lo schema di gioco a quello che sta succedendo in campo.

Ho avuto la possibilità di interagire con lo showman Fiorello. Lui mi disse che uno dei suoi più grandi maestri sosteneva che per poter fare un’ora di improvvisazione, servono dieci ore di repertorio - anche qui si fa riferimento alla preparazione.



La preparazione è fondamentale. Mai andare al tavolo senza essere preparati e mai “improvvisare senza essersi preparati” perché, se al tavolo succede qualcosa, reagirai sicuramente male, farai prendere il sopravvento all’emotività: nella negoziazione strategica subire l’emotività è deleterio. L’emotività va “usata” a proprio vantaggio quando questa è utile, se la subisci non ti è più utile.

Prima di andare al tavolo per negoziare, devi assolutamente definire i tuoi obiettivi, definire ciò che vuoi.

*Qual è la soluzione ideale*, ovvero qual è la cosa che, se riesci ad ottenerla, ti fa stappare la bottiglia di champagne e festeggiare? *Cos’è accettabile*, cioè qual è la soluzione che non contempla proprio tutto ciò che avrei voluto, ma che ti rende soddisfatto? E *qual è l’obiettivo minimo*, cioè il limite sotto il quale non vuoi andare, quello che devi centrare a tutti i costi se proprio devi firmare un accordo?



Perché è importante fare “prima” queste considerazioni? Perché “prima” sei a mente fredda e puoi fare tutti i ragionamenti del caso.

Se definisci i tuoi obiettivi solo durante la negoziazione, ti assicuro che sarà una decisione di cui ti pentirai.

C'è un detto ad Harvard: “non si decide mai mentre si cammina”, in italiano si direbbe che non si decide mai su due piedi.

Durante a una negoziazione, quindi, devi sempre avere quest'attitudine: prima fai i tuoi ragionamenti, poi se durante la negoziazione accade qualcosa di nuovo o inaspettato - invece di reagire lì sul momento - prenditi il tempo di ragionare - allontanati dal tavolo - e riprendi dopo aver riflettuto.

*Sviluppa una strategia*, cioè, immagina in anticipo le cose che potrebbero accadere.



Torniamo all'esempio della partita: io immagino come potrebbe disporsi sul campo la squadra avversaria, cosa potrebbe accadere, quale può essere il suo schema di gioco. Ovviamente non sempre riesco a indovinare tutte le mosse, però almeno mi sono preparato.

Prepararsi una strategia significa pensare a un piano B e, anche, a un piano C - non si sa mai.

Prendiamo uno degli esempi più semplici, quello della compravendita di un appartamento. Metto l'appartamento in vendita a 100 e poi penso a tutto quello che può succedere: arriva qualcuno e me ne offre 80, cosa dico? "No, ne voglio 100" oppure "No, ne voglio 92" o, ancora, penso di rilanciare dicendo che "ne voglio 85"?

Indipendentemente da quello che si pensa di fare, la strategia in questi casi è sempre importante.

Per farti capire quanto, continuiamo con



l'esempio. Ho l'appartamento in vendita a 100 - non ho elaborato una strategia - e la controparte me ne offre 80. Io controbatto dicendo che ne voglio 95.

Un coach, in questo caso, potrebbe chiedermi “perché sei sceso di 5 euro?” e me lo domanderebbe perché “scendere di una cifra a caso” non è una strategia.

Una strategia, infatti, *prevede un piano di concessioni*: prima decido di concedere questo, poi concedo quello, poi concedo quell'altro ancora. Oppure, una strategia *prevede un piano di proposte*.

Se fisso il prezzo dell'appartamento a 100, dico no a un'offerta di 80, rimango sulla mia intenzione di ricevere 100, ma propongo di pagare la cifra in modo dilazionato, mi spiego?

È necessario preparare tutti gli ingredienti della strategia, definire anche quale sarà il “tono”.



Cosa si intende per “tono”? Ovviamente non intendo il tono di voce (potrebbe essere anche quello in realtà), ma voglio *“definire il tipo di emotività che vuoi impiegare”*.

Vuoi un tono collaborativo, vuoi impostare una negoziazione amichevole, oppure vuoi intavolare una negoziazione più dura? Desideri una negoziazione veloce o vuoi impostarne una in cui la cosa più importante da mantenere è la relazione? *Decidilo prima, sempre a mente fredda.*

Una volta scelto il tono potresti non riuscire a mantenerlo perché, come direbbero gli americani, il “tango si balla in due”. Quindi puoi decidere di impostare una negoziazione con un “tono” e se l’altra parte lo farà molto diversamente potrebbe costringerti a cambiarglielo, però almeno ci devi provare.

Cerca di analizzare la *“situazione e il contesto”*. È importante sapere in una situazione che ambiente



c'è, cosa ti circonda: chi sono le persone coinvolte, le pressioni che tu o la controparte potete avere da altri, in che tipo di luogo ti trovi.

Una negoziazione può cominciare in sala riunioni e continuare in mattinata con un caffè. In alcuni casi le negoziazioni si fanno a tavola mentre si mangia, proprio perché è un ambiente un po' più cordiale e informale. In altri casi, tipo le negoziazioni per il disarmo, ci si incontra in grandi sale con tavoli grandi, con i capi di Stato che hanno al loro fianco le bandierine e i loro generali in divisa.

Quindi tenere conto del contesto significa tenere conto dell'ambiente inteso sia dal punto di vista del "luogo" sia dal punto di vista "temporale" (il giorno della settimana, l'orario).

Se hai esperienza di negoziazioni sindacali, sai che uno dei trucchi potrebbe essere quello di mettere la riunione ad un certo orario, tipo le



16 o le 17 del venerdì, questo perché ad un certo punto, quando arrivano le 18 o le 19 e la gente vuole andare a casa per il weekend, questa si mette a concedere cose che magari non dovrebbe/vorrebbe concedere pur di finire.

Ho già detto dell'importanza di raccogliere tutte le informazioni utili. Incomincia dalla persona con cui dovrai parlare, cerca di sapere tutto: il nome del cane, se è tifoso di qualche sport e se sì per quale squadra tiene, se gli piace il vino bianco o il vino rosso. Più informazioni hai, meglio puoi gestire la tua negoziazione. È un po' come nel marketing, in cui la cosa più importante è conoscere il potenziale cliente, il target, in modo tale da poter soddisfare tutte le sue esigenze e richieste, sapendo come comunicare.

Se io voglio comunicare con i social, ad esempio, e il mio target sono ragazzi sotto i 20 anni, è inutile che io utilizzi Facebook. Viceversa, se voglio comunicare con gente sopra i 40 anni



magari è importantissimo. È un esempio banale, ma serve a farti capire il concetto.

Devi anche valutare i *rapporti di forza e debolezza*, cioè, valutare quante cose hai da offrire e che sono interessanti per la controparte o quante cose ha l'altro che tu desideri.

Un rapporto di debolezza possiamo descriverlo con una situazione al limite: se sei nel deserto, hai tanta sete e stai per morire e l'altro è l'unica persona che ha l'acqua, è evidente che c'è un rapporto di debolezza da parte tua. Viceversa, se sei tuo ad avere l'acqua nel deserto, evidentemente sei in una posizione di forza. È un po' come con il detto metaforico del coltello, dove c'è chi lo tiene dalla parte del manico e chi dalla parte della lama.

Quasi sempre, per non dire sempre, in una negoziazione si presenta un problema. Oltre ad esserci un rapporto di debolezza e forza, c'è



un qualcosa che entrambi vogliono dall'altro o dall'altra - altrimenti non ci sarebbe una negoziazione.

*Cerca di non pensare a quello che tu non hai da offrire, ma concentrarti su quello che hai da offrire alla controparte.*

Quando definisci gli obiettivi ricordati di decidere cos'è più importante ottenere, considerato che probabilmente non riuscirai a ottenere tutto.

Quindi, se non puoi avere tutto, domandati quali sono le cose che sono assolutamente importanti.

Definisci le tattiche, come abbiamo già accennato, come comunicare, con quale tono, quali strumenti e codici vuoi usare: parli a voce chiamando o mandi un sms o un'e-mail? Inviti la controparte a cena o a pranzo, l'invito è a casa tua oppure in un ristorante che piace a te o ancora in uno che piace all'altro?



Queste sono tutte tattiche da adottare e ovviamente non si tratta di cose di poco conto.

Spesso viene sottovalutato il fatto di poter disporre di un “*mandato negoziale*”.

Immagina di essere il manager di un'azienda: significa che ci sono cose che puoi fare e budget che puoi gestire senza chiedere il permesso a nessuno. Potrebbe capitarti, invece, di dover negoziare su cose per le quali, prima di arrivare al tavolo, non ti è stato permesso di fare scelte autonome e - se la controparte ti chiede qualcosa del genere - sei costretto a dire “questa cosa io non la posso fare, devo controllare col mio capo”.

Quindi assicurati sempre di sapere cosa puoi o non puoi fare.

Poi, in realtà, puoi comunque far finta di non avere il mandato su alcune cose per prendere tempo e in questo caso stai usando una tattica.



Assicurati, insomma, di sederti al tavolo solo se sei autorizzato a farlo. Non solo: assicurati di sederti al tavolo con qualcuno che a sua volta può sedersi al tavolo.

All'inizio della mia carriera di Coach, quando ero ancora un po' ingenuo, sono stato contattato da una multinazionale che produceva telefoni - una realtà abbastanza famosa all'epoca, molto grossa.

Ho parlato con un loro responsabile e negoziato per fare un percorso di coaching e formazione per il top management. "Lui" ha negoziato il prezzo e alcune cose, "io" - per portare a casa un grosso contratto, per portare a casa il nome di un'azienda avrebbe fatto comodo sul mio curriculum, ai tempi ancora corto - ho concesso un po' troppo.

Trovato l'accordo, quando è arrivato il momento di firmare, il responsabile esclama "Sig. Belotti non deve firmare qua con me. Nella nostra azienda firma solo l'ufficio acquisti; quindi, passo



il tutto a loro”.

Ovviamente, l'ufficio acquisti ha riaperto la negoziazione, ed io non avevo più margini.

Avevo fatto un errore grossolano: avevo negoziato con qualcuno che non aveva un mandato negoziale. Non me l'ha detto ed io non mi sono preoccupato di chiederglielo - ho pensato subito che “il cattivo” con cui trattare fosse lui e nel farlo sono stato ingenuo.

Al tavolo (che, come detto, non è necessariamente un tavolo vero e proprio) devi *creare e mantenere la comunicazione*: durante tutta la negoziazione devi “creare e mantenere” delle condizioni affinché ci sia una comunicazione aperta e costruttiva. La cosa peggiore che può succedere durante una negoziazione è che una delle due parti smetta di comunicare.

Facciamo ancora l'esempio estremo, della negoziazione di ostaggi.



Tu sei il negoziatore dei Carabinieri e il capo dei cattivi non risponde più al telefono, non ti parla più e non hai la minima idea di quello che sta succedendo nella banca dove hanno gli ostaggi, non sai neanche se questi sono in sicurezza. È la cosa peggiore che potrebbe capitarti.

Quindi devi sempre desiderare il mantenimento della comunicazione, anche non utile, anche negativa: meglio uno che ti manda a quel paese ma che ti parla rispetto a qualcuno che non parla.

Cerca di attuare un *ascolto empatico* - sentire anche emotivamente - ascolta non solo le parole, ma anche gli stati d'animo dell'interlocutore.

Nella negoziazione gli stati d'animo sono importantissimi: noi siamo animali emotivi.

Possiamo raccontarci quanto vogliamo che abbiamo una neocorteccia molto sviluppata, che siamo l'unico animale su questo pianeta



ad avere la capacità di concettualizzare, di fare ragionamenti logici, ecc. Le neuroscienze dimostrano che *noi agiamo e decidiamo in funzione dell'emotività, non della logica.*

Quindi è estremamente importante ascoltare la nostra controparte, soprattutto dal punto di vista emotivo, cercando di capire quali sono le emozioni che questa persona o queste persone hanno e stanno vivendo.

Idealmente, dovremmo avere una comunicazione che porti la nostra controparte ad avere le emozioni ideali, che a noi interessa che abbia, al fine di trovare un accordo. Qualora questa ci dia delle risposte che non ci aspettiamo, o che magari non vogliamo, dobbiamo quantomeno capirle.

*Con “avere empatia” non intendo andare d'accordo, diventare amici o andare in vacanza insieme, intendo capirsi.* La cosa più importante che tu possa fare in una negoziazione, se sei veramente



bravo o brava, è far sì che la tua controparte si senta capita da te.

Tu puoi capire e non condividere, puoi capire e non concedere, puoi capire e non essere d'accordo, ma almeno hai capito e questo porterà la controparte a voler continuare a negoziare con te.

Cerca di *fare il più possibile domande aperte* per raccogliere il maggior numero di elementi utili e, se necessario, rivedere le strategie o le tattiche decise in precedenza. Potresti scoprire che ci sono degli elementi che non avevi o non conoscevi e quindi operare dei cambiamenti di strategia.

Perché domande aperte? Le domande chiuse presuppongono sostanzialmente solo le risposte “sì” e “no”. Una domanda chiusa è per esempio “sei uscito ieri sera?”, la risposta può essere “sì” o “no”. Le domande aperte invece, come dice la parola stessa, presuppongono una risposta libera.



Quindi, se ti chiedo “cosa hai fatto ieri sera?” magari puoi rispondere “non ho fatto niente”, ma certamente non solo “sì” o “no”.

Un'altra cosa da sapere: in negoziazione è sempre opportuno evitare domande che incominciano con “*perché*”, come “perché non puoi scendere di prezzo?” o “perché non hai fatto questa cosa?”.

Sempre meglio sostituire il “perché” iniziando con “come”, “quando” e “chi”.

Quindi, invece di dire “perché non puoi scendere di prezzo?” puoi chiedere “come mai non puoi scendere il prezzo?” o, meglio ancora, “cosa dovrebbe accadere affinché tu riesca a scendere di prezzo?”.

La ragione è semplice: le domande che cominciano con il “perché” sono inquisitorie, mettono le persone sulla difensiva e soprattutto stimolano la parte logica della mente umana.



Quindi nove volte su dieci le persone risponderanno con una scusa di qualche tipo.

Se invece chiedi “come mai”, o “per quale motivo”, ti daranno delle informazioni. E tu vuoi far domande appunto per raccogliere informazioni, non per contestare - “inquisire” - e con le informazioni puoi aggirare un problema. Se contesti, la persona che hai davanti tirerà su un muro e i muri, come ben saprai, sono difficili da abbattere.

Fai attenzione a *valutare costantemente i rapporti di forza*, che si mantengano equilibrati: tu vuoi, in qualche modo, raggiungere una soluzione win-win. Anche quando hai la capacità, la fortuna e l'abilità di fare un win, (il cosiddetto “cappotto”), cioè di portare a casa tutto quello che volevi, uscendo dalla negoziazione felicissimo e pronto a stappare una cassa di champagne, assicurati che pure la controparte vada a casa felice. Se la controparte va a casa arrabbiata, delusa o



umiliata, infatti, prima o poi questa cosa ti tornerà indietro.

Sappi che se ci sarà mai la possibilità per la controparte di vendicarsi, lo farà. O peggio ancora, incomincerà a parlare male di te, ti farai una cattiva reputazione e tutti penseranno a te come una brutta persona.

L'Harvard Business School afferma che *la reputazione* è l'asset più importante per un'azienda o per una persona. Per un negoziatore la reputazione è importantissima: tutti devono sapere che negoziare con te potrebbe essere difficile, che potresti essere una persona tosta e, soprattutto, tutti devono pensare che sei anche una persona equa, corretta, di parola e se fai una promessa sei uno che poi la mantiene.

Perché è così importante? Se gli altri ritengono che non ci si possa fidare di te, le negoziazioni future si faranno davvero difficili.



Cerca sempre di *trovare soluzioni creative*. Cosa intendo per “creative”? Intendo che mettono sul tavolo cose cui prima nessuno aveva pensato, che danno valore all’oggetto della negoziazione, che mantengono la relazione e fanno sì che la controparte - per esempio un cliente interessato ad un’automobile - possa rispondere al concessionario qualcosa del tipo “va bene, non ci avevo pensato, allora con l’assicurazione e due tagliandi in offerta, questo prezzo te lo pago volentieri”.

Il “*dopo*” è importante, lo è quanto il “prima” e il “durante”. Nel “*dopo*” tu di fatto chiudi la negoziazione, crei la tua reputazione e crei i presupposti per la negoziazione successiva che farai con queste persone - non è detto che effettivamente le farai, ma anche se fosse si spargerà la voce circa la tua reputazione.

*Preoccupati di esplicitare cosa si è raggiunto insieme, anche se firmi il contratto dove c’è tutto scritto,*



comunque esplicita. *Ringrazia la controparte* per averti dato l'opportunità di fare quest'operazione, per esserti venuto incontro con uno sconto o, ancora, per aver concesso un anticipo più alto di cui farai certamente buon uso. Quindi *fai un piccolo "riassunto"* dove dici alla controparte tutto quello che lui o lei ha fatto - che apprezzi - ricordandogli/le quello che tu hai fatto - che dovrebbe essere altrettanto apprezzato.

È sempre meglio chiudere in bellezza anche la negoziazione più dura e sofferta.

Stringi la mano, guardi l'altro negli occhi, sorridi e esclama "ce l'abbiamo fatta, è stata dura", o "immagino che anche tu come me abbia avuto dei momenti difficili", sottolinea le complessità superate con qualcosa del tipo "magari ti sono anche stato antipatico per un po', ma sono contento che abbiamo raggiunto un accordo, ti ringrazio per aver avuto pazienza", insomma sii cordiale e ringrazia per l'accordo raggiunto.



Chiudere in bellezza naturalmente non significa “ora ci si vuole bene, ci si ama o si va in barca a vela insieme”, significa stima, rispetto e i presupposti - qualora ci sia in futuro un'altra negoziazione - per farla andare anche meglio.

Puoi anche dire “è stato un piacere negoziare con te, grazie per la pazienza, spero di non rincontrarti perché sei tosto e non ho più voglia di litigare con te”, mettendola un po' sull'ironia (io l'ho fatto tante volte). L'altra persona magari ride, dice “anch'io spero di non rivederti mai più, grazie, arrivederci” però si chiude con un sorriso.

Va riconosciuto all'altro ciò che ha fatto di positivo e non dire solo “dovresti ringraziarmi perché io, io, io...”. Anzi, a ben vedere, la parola “Io” in negoziazione non dovresti usarla praticamente mai.

Devi *documentare l'accordo*. Qualora non sia documentato in nessun modo, anche se è un



accordo fra persone che si stimano e fra le quali non c'è bisogno di stilare un contratto, trova comunque il modo di mettere il tutto per iscritto.

Quando mi capita, per esempio con qualche collega, io mando un'e-mail dove ringrazio e dove poi scrivo qualcosa che comincia con “allora ti riassumo quello che ci siano detti”, lasciando traccia della questione.

Chiedo anche una conferma di quanto c'è scritto, in modo tale che non solo io sia certo di aver capito bene, ma anche l'altra persona. Con la sua conferma posso essere sicuro che ci sia un impegno.

*Rispetta sempre gli impegni presi.* Se tu dici “va bene, allora se mi fai questa percentuale di sconto ti faccio il bonifico dopo domani”, dopo domani devi fare quel bonifico.

Se sei furbo il bonifico lo fai già l'indomani, in



modo che la tua controparte vede che non solo rispetti gli accordi, ma li rispetti perfino un giorno prima.

Al tempo stesso dai un segnale di onestà intellettuale e di celerità e, se hai a che fare con una persona come si deve, questa farà lo stesso con te. I malandrini ovviamente ci sono sempre e grazie a Dio sono una percentuale più bassa.

In situazioni analoghe, in futuro, *adotta il medesimo approccio*. Quando tu rinegozierai con la persona o con le persone con cui hai chiuso un accordo, è sempre una buona idea utilizzare gli stessi modi di fare.

In questo modo la controparte si abitua a negoziare con te - saprà cosa vuol dire e risulta più facile per loro trovare un accordo.

Inoltre, se sono persone intellettualmente oneste, ti ripagheranno allo stesso modo, mantenendo



anch'esse continuità e lo stesso approccio: per te sarà più semplice trovare degli accordi, che è in fondo quello che vogliamo tutti.

Torno a ripeterti: la cosa più importante in una negoziazione è trovare l'accordo e trovarlo nel migliore modo e minor tempo possibile - tale da non sprecare risorse di nessun genere, inclusa proprio quella del tempo.

Vediamo ora un po' di terminologia di Harvard che utilizzeremo durante i prossimi capitoli.

Cominciano con l'acronimo "ZOPA" - "*Zone Of Possible Agreement*" - "Zona di possibile accordo".

Per illustrarlo, torno all'esempio già visto dell'appartamento. Voglio vendere a 100 e sono disposto a scendere fino a 90. Tu lo vorresti comprare a 80 e sei disposto ad arrivare a 95.

Quindi, in queste condizioni, la zona di possibile



accordo è in quei 5, da 90 a 95.

Cambiamo leggermente la situazione: voglio vendere a 100 e sono disposto a scendere a 90, ma tu vuoi comprare a 80 e sei disposto ad arrivare solo fino a 85. Qui non c'è zona di possibile accordo e, quindi, è inutile che io te negoziamo - se il tuo massimo è 85 euro e il mio minimo è 90, siamo fuori di un bel po', e non c'è zona di possibile accordo.

Prima di negoziare assicurati dunque che ci sia una zona di possibile accordo, altrimenti oltre alla perdita di tempo, si creerà anche del conflitto.

Un altro acronimo è “*BATNA*” - “*Best Alternative To a Negotiating Agreement*” - “Miglior Alternativa a un Accordo Negoziale”.

Se io ho l'appartamento in vendita a 100 e tu mi offri solo 80 euro, capisco che non sei disposto ad alzare di molto la tua proposta, questa non è una



buona situazione di partenza.

Magari devo assolutamente vendere l'appartamento nei prossimi 15 giorni, perché ho un grande bisogno di soldi, e non ci sono altri offerenti e non ho molte alternative.

Se però, oltre a te, ho un'altra persona interessata all'appartamento e disposta a offrirmi un po' di più, ecco che io ho una seconda alternativa e a quel punto posso essere duro con te nella negoziazione perché so di avere un'alternativa.

Usiamo un altro esempio che abbiamo già visto: sono nel deserto, ho sete e tu sei l'unico ad aver l'acqua, io non ho un'alternativa per un accordo. Se voglio sopravvivere, devo fare tutto quello che vuoi. Ma se ci sono altri tre potenziali fornitori di acqua, io ho le alternative ed è chiaro che più alternative ho e più forte sono.

Meno alternative hai, meno forti sei. Ecco perché,



come vedremo, lavorare durante la preparazione alla tua BATNA è importantissimo.

La “*Counterpart*” - “*Controparte*”, come ormai avrai capito, è il termine che indica la persona o le persone con le quali interagisci. Viene chiamata così, perché di fatto nei tavoli “l’altro” si siede davanti a te, quindi di fronte, e ti è speculare.

A me non piace particolarmente questa parola perché contro-parte dà l’idea appunto che sia “contro” - non è contro, ha semplicemente degli interessi diversi dai tuoi.

Ultima cosa è quello che viene chiamato “*walk away price*”, cioè “il prezzo al quale me ne vado”.

Non necessariamente un prezzo vero e proprio e definisce il limite sotto il quale tu non sei disposto ad andare.

Se hai mai negoziato con un ambulante in



spiaggia che comincia a offrirti il braccialetto, il vestitino o la coperta, a un certo punto sai che, se tiri troppo sul prezzo, finisce per dirti “non va bene, lascia perdere”: ecco quello è il walk away price, cioè quando lui decide di prender su tutto e andare via.

Rappresenta il limite sotto il quale tu non vuoi andare per nessuna ragione *ed è una delle cose di cui ti devi occupare durante la preparazione e mai durante la negoziazione.*

Nei prossimi capitoli entriamo nel vivo di questa bellissima cosa che si chiama negoziazione strategica e che, se la imparerai bene, non solo ti farà diventare bravo, ti darà anche la possibilità di divertirti: la negoziazione, credimi, se fatta bene è addirittura divertente.

Non è un caso che in alcune culture, come per esempio quella araba, la negoziazione è considerata appunto “un divertimento”.



Difficilmente al mercato di Istanbul o in quello di Marrakech, riusciresti a comprare qualcosa senza negoziare. Se tu dici “voglio quel vaso, quanto costa?”, loro ti dicono “10 euro”, tu tiri fuori i 10 euro, loro ti diranno “no, no, no, negoziamo” - è parte della cultura, è un divertimento, una relazione.

Ad Istanbul ho negoziato quasi un pomeriggio per delle cose. Era una questione molto importante e mi sono seduto con il negoziante, abbiamo bevuto il tè, mi ha fatto vedere le foto dei suoi figli e io a mia volta quelle delle mie figlie, abbiamo chiacchierato, abbiamo parlato di tante cose e intanto un po' negoziavamo: è stata un'esperienza straordinaria - molto molto bella per me e spero anche per lui.

Dal momento che a volte la negoziazione può essere addirittura divertente, allora vale la pena entrare nei dettagli e nel vivo nei prossimi capitoli.



# Capitolo 3



## Interessi vs Posizioni

Cominciamo ad entrare nel dettaglio delle cose.

Prima vorrei descriverti dei concetti basilari - è molto importante costruire bene le cose fin dai fondamentali. Parliamo di obiettivi.

Io vengo dal mondo della [PNL](#), che è una metodica che studia la mente umana. In [PNL](#) sappiamo che l'inconscio - così anche il conscio - è un vero e proprio servomeccanismo. Se diamo un obiettivo a un servomeccanismo, questo fa di tutto per raggiungerlo. Quindi è determinante durante la negoziazione, in tutte le sue fasi (prima, durante e anche dopo), avere sempre bene a mente i propri obiettivi.

Devi rimanere concentrato sui tuoi obiettivi



controllando l'emozione che potrebbe offuscarti un po' la mente o a volte farti arrabbiare - potresti reagire a una provocazione, a uno sgarbo, a qualcosa che non doveva essere fatto dalla tua controparte. Così facendo, finisci per mettere a repentaglio i tuoi obiettivi: magari gli dici quel che merita, ma perdi la possibilità di chiudere l'accordo, ci rimetti soldi, tempo, opportunità e tutto quello che c'è sul tavolo.

Oltre a ricordare i tuoi obiettivi, la preparazione, come penso di averti già detto diverse volte è importantissima.

La prima cosa da fare durante la preparazione è capire quali sono le tue alternative, definire la tua "BATNA". Chiediti cosa accadrebbe se non chiudi un certo accordo.

Per esempio domandati "se il mio capo non mi dà le ferie, cosa faccio? Perdo l'opportunità di fare il viaggio per cui ho già versato una caparra?".



A quel punto pensa fino a che punto puoi essere brillante con il tuo capo o quanto, invece, puoi essere duro: ricorda sempre quanto c'è da perdere.

La “BATNA” rappresenta le tue alternative. Bada bene: qui ho usato volutamente il plurale, di alternative devi crearne il più possibile.

È importantissimo ricordarti che al tavolo chi ha meno da perdere è il più forte. È una banalità ma spesso ce la dimentichiamo.

Cerca di avere più alternative possibili e, se non ce le hai, trova il modo di crearle prima di andare al tavolo. Infine, anche se è un caso estremo, evita per qualsiasi ragione di sederti al tavolo se proprio non hai alternative.

Naturalmente le alternative che riesci a individuare, come puoi immaginare, le devi tenere per te! No puoi arrivare al tavolo e dire “ascolta, io ho queste alternative, quindi non



far tanto il fenomeno, altrimenti ti mando a quel paese”. Questo non è il modo di aprire una negoziazione.

Mantieni segrete le tue alternative, proprio perché meno cose sa la tua controparte su di esse meglio è.

Dopo aver preparato e definito le tue “BATNA” (più di una!), chiarisci i tuoi limiti. Fai con tantissima onestà un ragionamento su quali e dove sono i tuoi punti di debolezza, quali sono le cose che non puoi concedere e le cose che non puoi assolutamente fare.

Questo è un lavoro che, idealmente andrebbe fatto con la collaborazione di qualcun altro - da solo potresti non pensare a tutto, potresti dimenticare qualcosa e chi ti aiuta magari è una persona più creativa.

Cerca la “ZOPA”, quella che ti ricordo essere la



“zona di possibile accordo”.

Ragiona sapendo cosa vuoi, sapendo cosa vuole la controparte, quali sono gli scenari possibili di accordo - anche in questo caso, non crearne uno solo, ma creane più di uno, idealmente almeno tre. Se riesci ad averne dieci o venti, meglio ancora: più possibilità di accordo riesci ad immaginare, più alternative hai, anche se alla fine non le usi.

Rimane il fatto che più ti prepari meglio è.

Non so se ti è mai capitato di andare a un esame dopo aver studiato come un pazzo e il professore ti promuove facendoti appena una o due domande. Ti sarei forse detto “ho studiato come un matto e invece avrei potuto studiare di meno”... Sbagliato!

Il professore molto probabilmente ti ha fatto solo due domande perché ha capito o intuito che eri



molto preparato e sono bastate poche domande per promuoverti. Se avessi studiato di meno, quasi sicuramente l'esame non sarebbe stato altrettanto facile.

Preparati, anche e soprattutto, per far sì che la negoziazione sia fluida e veloce. La preparazione è sempre utile sia come una buona abitudine, sia come allenamento.

Considera che nove volte su dieci, quando arrivi al tavolo, trasmetti la tua sicurezza all'altra persona che - in modo inconscio - si accorge che sei pronto e preparato: la negoziazione, in tal modo, parte meglio.

Voglio ripetere un concetto fondamentale: il tuo obiettivo è creare valore quindi pensare in continuazione a cosa puoi dare al tuo interlocutore che per lui vale tanto e che a te costa poco. Non è detto che alla fine tu glielo dia, ma devi continuare a pensarci perché potrebbe



diventare necessario. Nella maggior parte dei casi, per il *principio della reciprocità*, quando tu dai valore a qualcuno questo si sente poi in debito.

È il principio di persuasione scoperto e anche diffuso da *Robert Cialdini*: come ti ho appena accennato, questo principio presuppone che, se io ti do una cosa, a meno che tu non sia un tipo un po' "cattivello", poi ti senti in debito.

La maggior parte delle persone è intellettualmente onesta e quando riceve si sente effettivamente in debito. Se tu crei valore, in qualche modo la tua controparte finisce per dire "bene lui mi ha creato valore, anch'io quindi vorrei creare e dargli valore".

Una dei dilemmi della negoziazione riguarda il "come dover essere". Domandati sempre "devo essere morbido?" o "devo essere duro?", "devo essere scontroso, cattivone?" o "devo essere accondiscendente, empatico?".



Secondo *William Ury*, la risposta è semplicissima: “morbidi con le persone ma duri con i problemi”.

In altre parole, fai attenzione a non confondere il rapporto personale - umano - con il rapporto professionale. Anche se una persona si comporta male e cerca di fare qualche giochino furbo, devi essere duro nei confronti del problema, ma sii sempre morbido con la persona, incluso te stesso.

Attenzione anche a non confondere gli interessi con le posizioni. L'interesse è quello che tu vuoi, la posizione è l'ego che ti fa fare delle cose che non dovresti fare. Per spiegarmi meglio torno all'esempio ipotetico delle due sorelle e dell'arancia.

Se ricordi, una ha come interesse solo la polpa dell'arancia, una invece solo la buccia. Quando le due sorelle cominciano a discutere per avere il frutto, non si prendono la briga di pensare cosa voglia l'altra ma al contrario, probabilmente,



cominciano ad accusarsi reciprocamente di una serie di comportamenti e di episodi passati.

Dunque, invece di utilizzare il loro buonsenso, si fanno influenzare dal loro ego: si arrabbiano, litigano, vanno su posizioni contrapposte, si arroccano, e infine usano mezza arancia a testa.

La soluzione migliore, come abbiamo visto prima, sarebbe stata quella di dare tutta la buccia ad una sorella e tutta la polpa all'altra.

Questo era un esempio inventato, ma volendo considerarne un esempio vero, storico, prendiamo quello eclatante degli accordi di Camp David, un evento che ha avuto luogo alla fine degli anni Settanta per risolvere una situazione molto complessa che si protraeva da tempo.

Se hai studiato queste cose, o hai l'età per averle vissute, sai certamente che lo stato di Israele, che è nato a tavolino dopo la Seconda Guerra



Mondiale (prima non esisteva), viene creato nel Medio Oriente, in una zona abitata da popolazioni arabe e di religione musulmana.

Quindi questo stato di religione ebraica, si trova circondato da paesi che sono apparentemente, e in alcuni casi neanche tanto apparentemente, molto ostili.

Dopo decenni di conflitti, soprattutto dopo la cosiddetta “Guerra dei sei giorni” del giugno 1967, e dopo il conflitto detto dello “Yom-Kippur”, avvenuto nell’ottobre del 1973, Israele aveva spostato notevolmente i suoi confini a danno di tutti i suoi vicini.

In particolare, per quanto riguarda l’Egitto, aveva spostato la frontiera di diversi chilometri, conquistando tutta la penisola del Sinai fino al Canale di Suez. Va da sé che uno Stato che viene invaso non è che dice “ah, va bene, non c’è problema”. È come se tu avessi un giardino



confinante con quello di un vicino che, durante la notte, sposta la staccionata che li divide e si prende una parte del tuo: la mattina, quando lo scopri, ovviamente ti arrabbi moltissimo!

Questa guerra è stata chiamata “dei sei giorni” perché è durata esattamente sei giorni per una serie di aneddoti che mi piacerebbe molto raccontarti ma che ci farebbero uscire un po’ dal seminato. Fra questi, comunque, c’è quello che vede un agente del Mossad, cioè dei servizi segreti israeliani, infiltrato all’interno dello Stato Maggiore dell’esercito egiziano, per cui gli israeliani sapevano in anticipo tutto quello che erano in procinto di fare gli avversari (figurati quanto è più facile la guerra se sai in anticipo tutti i piani del nemico).

L’Egitto ha ragione da vendere perché il Sinai è suo, per cui quando arrivano i negoziatori a trattare la pace, non c’è molto di cui parlare perché questo giustamente è arrabbiato ed offeso,



è un paese cui è stata sottratta una parte del territorio.

Israele sostanzialmente controbatte che l'Egitto è stato una minaccia alla sua sicurezza per decenni, per cui ha deciso di spostare il confine e creare un territorio cuscinetto fra i due stati: questo perché in caso di attacco da parte degli egiziani, gli israeliani si sarebbero potuti preparare ed organizzare durante il tempo che le truppe nemiche avrebbero impiegato nel percorrere chilometri in mezzo al deserto.

Ad un certo punto, dopo che tanti negoziatori si erano avvicinati al tavolo, arriva un negoziatore straordinario che si impegna ad ascoltare molto attentamente entrambe le parti: l'Egitto vuole riavere la sovranità sul suo territorio, vuole che la cartina torni ad essere quella che era stata prima dell'invasione, riavendo il Sinai che è stato conquistato da Israele, territorio che, di fatto, è una landa desertica dove non c'è niente, né risorse



naturali, né centri abitati. Solo deserto.

Israele però non ha nessuna intenzione di restituire quel pezzo di terra all'Egitto, perché ha paura che questo possa installarci delle basi militari da cui, un giorno o l'altro, lanciare un attacco e invadere a sua volta Israele.

A un certo punto il negoziatore che ascolta con grande attenzione non le posizioni, non le arrabbiate, non l'ego egiziano o l'ego israeliano, ma ascolta invece cosa vogliono queste persone, va dagli egiziani e gli chiede qual è il loro reale interesse. Questi rispondono che ovviamente desiderano riavere sovranità sulla loro terra, anche se è solo sabbia, che sventoli lì la loro bandiera.

A quel punto il dialogo prosegue grosso modo così: il negoziatore risponde “perfetto, ma volete che la sicurezza di quel pezzo di terra sia affidata alle forze armate egiziane o va bene anche se ci



sono forze armate alleate a garantire al paese sicurezza e sovranità?” e gli egiziani dicono “certo va bene, anzi meglio, così risparmiamo soldi”.

Il negoziatore prosegue ancora: “quindi se noi dell’ONU mettessimo dei caschi blu a difendervi, dal momento che nessuno, neanche Israele, attaccherebbe i caschi blu - attaccarli vorrebbe dire far la guerra al mondo intero - a voi andrebbe bene?” e la risposta è “a noi andrebbe bene, mettiamo lì la nostra bandiera - è territorio egiziano - con l’unica differenza che a proteggerlo ci saranno dei caschi blu”.

Ecco che allora il negoziatore va dagli israeliani e chiede innanzitutto qual è la loro posizione. Si sente rispondere che “loro vogliono assicurarsi che su quel pezzo di terra non ci siano soldati egiziani che possano avvicinarsi al confine con Israele”.

Anche in questo caso, il negoziatore dice più o



meno “E se ci fossero dei caschi blu lì a garantirvi che nessuno possa uscire dal confine egiziano per venire ad invadervi, a voi andrebbe bene?”. Gli israeliani rispondono “certo! Per noi tenere lì i nostri soldati costa soldi. Oltre ad essere un impegno, abbiamo la pressione di tutti i paesi arabi che ci dicono che dobbiamo andare via, visto che abbiamo invaso un loro paese amico”.

Il negoziatore fa allora la sua proposta: “siete disposti quindi a togliere le vostre truppe e lasciare il posto a noi dell’ONU? A dei caschi blu che possano garantire la sicurezza d’Israele? Siete disposti a lasciare che l’Egitto metta lì la sua bandiera, visto che quello è territorio egiziano, a condizione che non ci sia nessun uomo armato egiziano ma solo caschi blu?”. Ecco che la risposta è affermativa e così trovano l’accordo.

Nel settembre del 1978 Jimmy Carter, allora presidente degli Stati Uniti, ospita le due parti a Camp David, nel Maryland, dove ratificano la



decisione secondo cui Israele si impegna a liberare quella parte di terra dalle sue truppe, l'Egitto si impegna a non mettere le sue, e si creano le condizioni per l'arrivo dei caschi blu: questi proteggono Israele dall'Egitto e l'Egitto da Israele e, pian piano, si torna a una certa normalità.

Se conosci la storia sai anche che quello è l'inizio della distensione delle relazioni diplomatiche fra i due stati, tanto che per molti anni è stato proprio l'Egitto a fare un po' da intermediario fra Israele e gli altri paesi arabi del Medio Oriente.

Tutto questo è potuto accadere perché qualcuno ha avuto l'intelligenza, la saggezza di valutare gli interessi e non solo le posizioni delle parti interessate. Ovviamente gli israeliani non potevano fare questo ragionamento perché erano troppo coinvolti emotivamente. Peggio ancora gli egiziani, che oltretutto erano quelli che avevano perso parte del loro territorio. C'è voluto un negoziatore che fosse fuori dei giochi e avesse la



possibilità di usare un po' di testa.

Ecco perché puoi avere maggiori difficoltà se negozi con qualcuno, senza avere una terza parte che interagisce con voi, cosa che per esempio accade in una qualsiasi mediazione familiare.

Se una coppia incomincia ad avere problemi, se è una coppia furba, per risolverli va dal mediatore familiare: questo non essendo coinvolto ha la capacità di interpretare, di far ragionare.

Nella vita di tutti i giorni, nella vita lavorativa, è difficile trovare un mediatore, una terza parte e, quindi, la negoziazione quasi sempre è fra te e la controparte.

Dunque, è importante che trovi il tempo di staccarti, di ragionare, di vedere le cose da un altro punto di vista. Per questo c'è una tecnica chiamata “*andare al balcone*” - secondo la [PNL](#) è una dissociazione di fatto - che vedremo dopo.



È importante la preparazione ed essenziale essenziale che tu riesca a definire i tuoi interessi quando al tavolo diventa difficile mantenere la lucidità, in conseguenza di una negoziazione complessa, emotivamente coinvolgente, dura, complicata.

Se è facile va bene ma, come dicono gli scandinavi, “in acque calme tutte le navi hanno un buon capitano”. Quando le acque sono mosse “bisogna essere dei buoni capitani”: quando la negoziazione diventa emotivamente coinvolgente devi tenere botta.

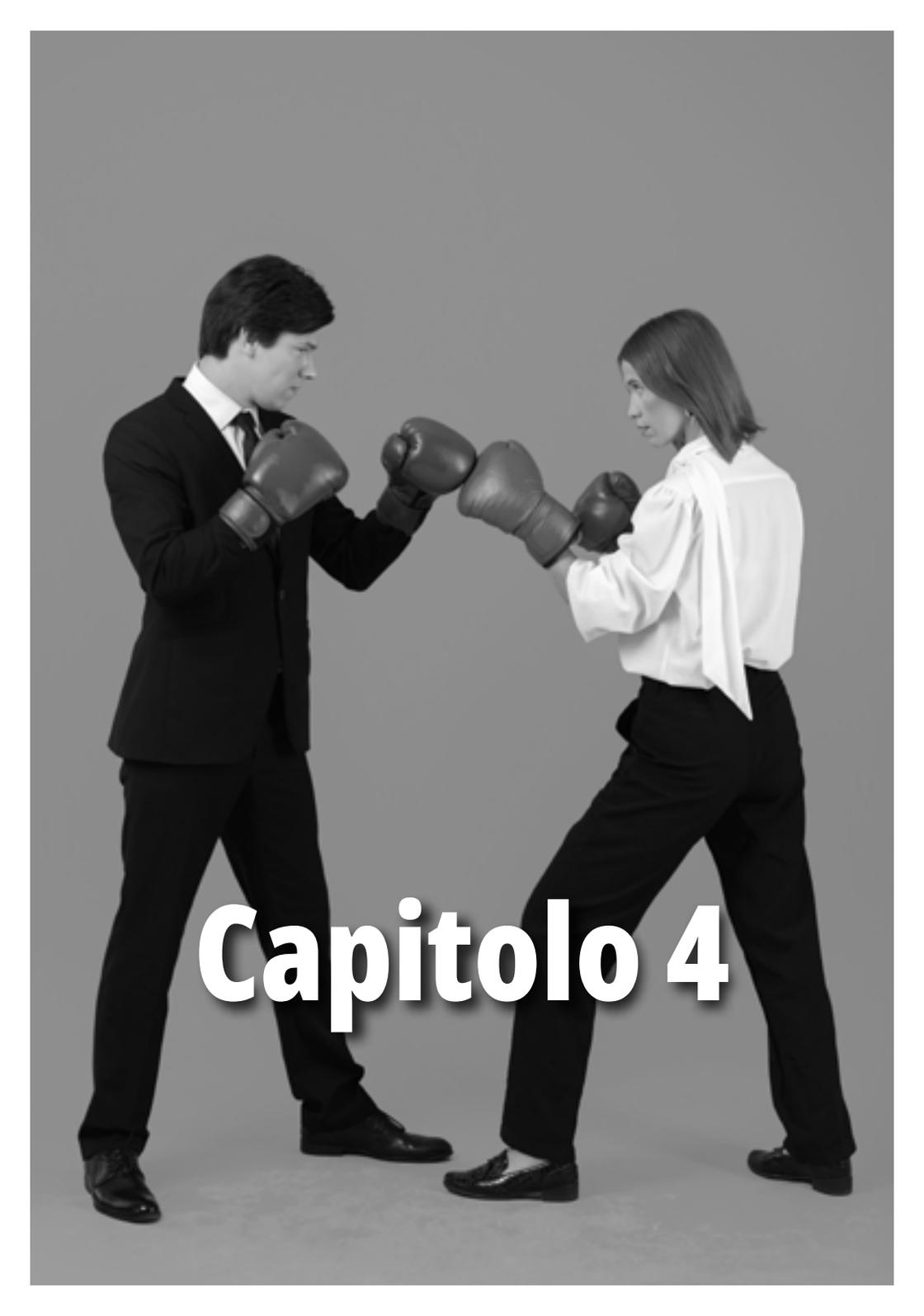
Il modo migliore è appunto quello di prepararti bene e quando l’ego entra in gioco te ne puoi accorgere, ti dai una calmata e tenendo saldi a mente i tuoi interessi.

Ragion per cui è fondamentale in tutte le fasi della tua relazione, della tua interazione, del processo negoziale, ricordare di concentrarti sui



tuoi interessi e di fare attenzione a quando la posizione d'ego entra in gioco, sia in te sia nella controparte - anche quest'ultimo è un fattore molto pericoloso.

Nel prossimo capitolo ti parlerò dei possibili conflitti che potrai trovare nel processo negoziale. Vedremo quali sono questi conflitti, come riconoscerli e cosa fare.



# Capitolo 4



# I Conflitti

In questo capitolo analizziamo quali sono i conflitti che ci possono essere e che possono in qualche modo limitare la “tua capacità di trovare un accordo” o “la tua capacità di negoziare in modo efficace”.

Questi possono essere classificati come:

- conflitti di informazioni
- conflitti di relazione (banalmente, non sopporti la controparte o la controparte non sopporta te)
- conflitti di valori
- conflitti strutturali (un po' meno personali e più oggettivi)
- conflitti di interessi.

Cerchiamo di capire meglio che cosa sono e come possono influenzare la negoziazione.



*Il conflitto di informazioni.* Come già detto, una delle chiavi del successo in tutte le interazioni umane - soprattutto nella negoziazione - è la capacità di raccogliere informazioni. Non necessariamente devi averle dalla controparte, puoi anche raccoglierle in altro modo.

Se devi averle dalla controparte, puoi riuscirci ascoltando, facendo le domande giuste, creando la relazione ideale - affinché la tua controparte si senta al sicuro (cioè, non creda che tu voglia approfittarti in qualche modo di lei) e ti dica delle cose utili per trovare una soluzione.

Nonostante i tuoi sforzi, potrebbe esserci però una parte di informazioni che non riesci ad avere. Nel nostro esempio della vendita dell'appartamento, non sai se la controparte che vuole acquistare l'immobile, quando ti dice "posso arrivare ad 85 è tutto quello che ho", possieda in realtà molti più soldi, non è in grado di spenderli e sta cercando di avere un prezzo migliore.



Quindi potrebbe verificarsi anche una situazione in cui mancano informazioni alla controparte.

Se mancano alla controparte e tu le hai, sei avvantaggiato, le gestisci a tuo piacimento o puoi in qualche modo venderglielie. Se mancano a te il problema è un po' più grosso, evidentemente, se mancano ad entrambi il problema diventa ancora più grosso.

La mancanza di informazioni rappresenta una notevole difficoltà: ripeto - anche se ormai sembra una banalità - più ne hai e meglio è.

Una situazione ancora peggiore non è quando tu o la controparte non avete informazioni, ma quando, pur avendole, si rivelano sbagliate.

Si definiscono informazioni sbagliate quelle riportate male - in alcuni casi, può accadere che siano state riportate male di proposito (uno dei metodi meno etici e meno corretti).



Riportare volutamente male qualche informazione - purtroppo - è un sistema che viene spesso usato nelle negoziazioni pubbliche, per screditare la fonte o screditare una delle due parti, dicendo delle cose non vere o passando informazioni che non sono vere.

Un'altra tecnica che, secondo me, non va utilizzata, anche se capita spesso di vederla usare, è quella di "far finta che ci sia una fuga di notizie".

Facciamo finta che io sono Confindustria e tu rappresenti una sigla sindacale: io organizzo una fuga di notizie dove dico che i responsabili di Confindustria non sono disposti a fare una cosa, mentre sarebbero disposti a farne un'altra.

Tu prendi la notizia per buona e magari imposti la tua negoziazione su un'informazione errata. Le informazioni fasulle vengono veicolate di proposito, per mettere in cattiva luce la controparte, o per fare in modo che prepari una



strategia che poi non può più utilizzare, eccetera.

Facciamo un esempio un po' leggero: quando c'è la finale della Coppa del Mondo di calcio, difficilmente l'allenatore annuncia la formazione con largo anticipo. Anzi, nelle partite molto importanti, l'allenatore spesso dà la formazione solo quando è obbligato dal regolamento, proprio per non dare agli avversari un vantaggio informativo. Oppure, dà una formazione che poi si rivela non essere quella reale o la dà in anticipo, appositamente per mettere pressione all'altro allenatore - in questo caso sembra voler dire "sono talmente sicuro di vincere, che ti dico perfino la formazione in anticipo".

Altra distorsione potrebbe esser la raccolta di informazioni riferite da "punti di vista" diversi - sebbene il dato sia sempre quello - la cui "interpretazione" - che viene data da chi la riferisce - è diametralmente opposta a quella di un'altra fonte.



Per capire cosa sono i punti di vista e le interpretazioni, prendiamo ad esempio l'Alto Adige, che in Austria viene chiamato Sudtirolo: è la stessa area geografica, ma cambia il punto di vista di chi la nomina. L'interpretazione invece è una "lettura" strettamente personale.

Ci sono anche "procedure di valutazione diverse". Ad esempio, se fai una dieta è importante che tu definisca molto bene se con essa vuoi perdere peso - quindi la bilancia è la tua procedura di valutazione - o se invece vuoi modificare le tue misure, perché magari fai attività con i pesi e vorresti perdere dimensione di girovita e acquisire peso - in questo caso la procedura di valutazione è la misura in centimetri del tuo corpo.

Quindi, è importante, all'inizio di una negoziazione, definire insieme come si valutano le cose: bisogna sapere se si è sulla stessa lunghezza d'onda.



Banalmente, se io uso i metri e tu usi le yard, se io uso i chilometri e tu usi le miglia, i miei numeri saranno diversi dai tuoi. Quindi la procedura di valutazione deve essere uguale e, se non è uguale, bisogna trovare il modo di accordarsi. Potrebbe essere che finiamo per utilizzare la mia procedura, la tua o, addirittura, una terza che non è di nessuno dei due.

*Un altro tipo di conflitto che può emergere è il conflitto relazionale. Qua, siamo nel territorio dell'emozionalità: possono emergere emozioni troppo intense che in qualche modo annebbiano la lucidità delle persone e interferiscono nella relazione.*

Quindi non è casuale e nemmeno raro, che all'interno di una negoziazione dove c'è tanta emotività le controparti decidano di sostituire uno dei due negoziatori, se non entrambi, o addirittura che venga sostituito il terzo negoziatore, quello che dovrebbe essere super



partes. Quando la “relazione al tavolo” è così rovinata, le parti scelgono di cambiare le persone che parlano, evitando, in questo modo, di portare avanti problemi personali.

Si decide di cambiare anche quando sono presenti fra i negoziatori convinzioni che derivano da alcuni stereotipi. Esempio: uno dei negoziatori è di una certa etnia, di una certa religione, di una certa zona d'Italia, di una particolare città e l'altro negoziatore presuppone - viste le origini della controparte - che le cose andranno solo in un certo modo. La verità è che persone stupide o intelligenti, oneste o disoneste vengono da qualsiasi posto del mondo o da qualsiasi religione.

Non è mai una buona idea cominciare qualsiasi tipo di relazione con delle convinzioni o degli stereotipi in mente.

Quindi attenzione a presupporre, a farsi un'idea, a usare i pre-concetti (ovvero concetti che io faccio



prima). La mente umana tende a confermare quello che crede sia vero e se tu pensi che questa persona è disonesta - perché viene da una determinata zona del mondo - allora non potrai che vederla disonesta. Magari invece è persona onesta e tu farai fatica a capirlo nel breve termine perché “rallentato” da questa convinzione.

Un altro problema è la “mancanza di empatia”. Durante la negoziazione la controparte risulta in qualche modo “antipatica” nonostante non si presentano conflitti e non si verifica alcun litigio. “Antipatico”, infatti, vuol dire “senza pathos”, mentre “simpatico” significa “con pathos”.

L’empatia, cioè la capacità di capire, sentirsi capiti e dimostrare comprensione in una relazione, è un fattore chiave all’interno di una negoziazione.

Altro problema è la “comunicazione inappropriata” quando uno dei due (oppure entrambi) usa “codici non appropriati”. Potrebbe



essere, banalmente, il livello di volgarità diverso da quello dell'altro. Se per qualcuno certi termini, o certi modi di comportarsi sono volgari, per l'altro questi possono risultare del tutto accettabili - si crea un'antipatia per via dei "codici" che vengono utilizzati.

Un esempio è quello dove io sono "uso a mandare e-mail formali" e tu mi rispondi con vocali su WhatsApp - un sistema informale: magari a me questa cosa finisce, prima o poi, per dar fastidio.

Anche i "comportamenti negativi", come arrivare in ritardo, trattare male le persone sono esempi di uso di codici non appropriati. Facciamo finta che io e un altro uomo stiamo negoziando, io porto con me una mia collega donna e l'altro arriva con un collega uomo. Quest'ultimo si comporta in modo poco carino, poco educato, poco gentile con la mia collega o, peggio ancora, si permette di fare apprezzamenti poco eleganti nei suoi confronti. Questo atteggiamento crea



dei problemi - sia a me sia alla mia collega- mi offendo, mi arrabbio e la negoziazione finisce male.

Al tal proposito, è successo che in Turchia il capo di Stato *Orban* sia stato inappropriato nei confronti di *Ursula Von Der Leyen* che, pur essendo Presidente della Commissione Europea, ma di sesso femminile, sia stata fatta sedere su un divanetto in una posizione defilata e non adeguata al protocollo.

Si tratta di un evidente comportamento in negativo, di una comunicazione sconveniente, che dimostra di fatto una mancanza di empatia, codificato come un comportamento che deriva da uno stereotipo: *Orban* il capo di Stato della Turchia ha un'estrazione musulmana e - secondo alcune interpretazioni - la donna viene valorizzata in modo differente rispetto al canone occidentale. L'episodio ha creato emozioni intense per tutti gli europei che - nonostante la



Turchia sia un ponte fondamentale fra il mondo occidentale europeo e il mondo medio orientale - ora fanno sempre più fatica a relazionarsi e a negoziare degli accordi commerciali o diplomatici con lo Stato turco. Considera come quel comportamento “inappropriato” quanti e quali problemi ha creato.

In un “conflitto di valori”, subentrano “criteri di valutazione” diversi, anche diametralmente opposti: sono differenti gli obiettivi (forse io voglio l'accordo e tu no, o viceversa) e sono differenti anche i valori della vita stessa.

È pur vero che è impossibile per gli esseri umani separare completamente la persona, la posizione, dagli interessi.

Quindi se io ho a che fare con una controparte che ha valori di vita che io non condivido, o che addirittura combatto nel mio cuore, farò molta fatica a portare avanti la negoziazione.



Ho avuto la fortuna di conoscere personalmente *William Ury* e di avere avuto l'onore di tradurlo durante una serata a Milano dove presentava un suo libro - il traduttore era assente e mi sono offerto io. È stata un'occasione per stare al suo fianco: lui parlava, io traducevo in italiano.

Questo ci ha dato la possibilità di andare a mangiare velocemente insieme. Oltre a confermare di essere persona straordinaria, durante la cena mi ha raccontato di quando ha dovuto negoziare una tregua in una situazione in cui il capo di una delle fazioni era colui che aveva ordinato di sparare su una folla pur di disperderla.

Ury arrivò nella città dove doveva fare questa negoziazione e appena ricevuta questa informazione si è sentì sconvolto e molto arrabbiato. Per farsi passare l'arrabbiatura, e “per trovare il modo di interagire” con questa persona, Ury finse per due giorni di avere la febbre: il valore del rispetto della vita umana che aveva, era



stato violato dalle azioni del leader con cui doveva interagire.

Mi disse: “se fossi andato subito ad incontrarlo, per cercare di strappare un accordo con la controparte, non ci sarei riuscito: ero troppo coinvolto emotivamente. Ho voluto aspettare di ritrovare la lucidità”. Questa è la grande capacità di un negoziatore che riesce a trovare un modo di interagire, di trovare il modo di entrare in relazione con qualcuno che ha valori diversi dai suoi. Riusci comunque a farlo ragionare e a trovare un accordo per una tregua - anche se poi non è durata molto.

C'è poi il *conflitto strutturale*, cioè quando esistono “comportamenti abituali negativi”: in altre parole, è come quando qualcuno arriva costantemente in ritardo - non solo una volta (che può succedere).

Se una persona si comporta sempre male alla fine non è credibile.



Oppure si verifica quando ci sono “risorse mal distribuite”, ovvero una delle due parti ha tutto e l'altra parte non ha niente.

Come nell'esempio che abbiamo già fatto, in cui tu nel deserto hai tutta l'acqua e io non ce l'ho e sto morendo di sete. Come quando la Germania dell'Est e la Germania dell'Ovest si sono riunite, durante gli anni '90: c'erano risorse economiche e previdenziali tutte completamente asimmetriche - pensioni, assistenza sanitaria, infrastrutture e servizi pubblici - che le due Germanie avevano sviluppato in modo completamente diverso.

In quel caso, se gli ex-cittadini della Germania Ovest non avessero fatto un passo indietro, e non avessero messo a disposizione le loro risorse, l'integrazione sarebbe stata ancora più difficile. Invece, sono riusciti a fare un buon lavoro redistribuendo meglio le risorse.

Ci sono anche situazioni in cui si notano



“diseguaglianze di autorità”, come quando un amministratore delegato negozia con un manager o con un supervisore: l’autorità delle persone coinvolte in una negoziazione deve essere se non uguale, almeno molto simile.

Ho avuto la possibilità di fare formazione di comunicazione e negoziazione per un’istituzione importante dello Stato italiano, che ha relazioni all’estero con varie controparti. Un colonnello dei Carabinieri, che stimo molto, in una situazione internazionale estremamente delicata, doveva avere delle informazioni. Senza entrare nel dettaglio, la persona con cui aveva a che fare, quella con cui interagiva in modo segreto, non gli diede nessuna informazione finché questa non scoprì che lui era appunto un colonnello. Fino a quel momento, infatti, la controparte credeva di parlare con qualcuno che era un capitano, dunque un ufficiale di grado decisamente inferiore. Quando invece comprese che stava parlando con un colonnello la relazione è cambiata.



Quindi la disegualianza di autorità è importante e le persone che interagiscono devono avere autorità simili, altrimenti non ha senso negoziare.

Bisogna prendere in considerazione anche “i fattori ambientali e geografici”.

Fattori ambientali: se negoziamo in un luogo dove facciamo fatica a sentire perché c'è troppo rumore, dove uno dei due ha troppo caldo - non è abituato a una certa temperatura - o dove c'è necessità di bisogni primari - quali mangiare, bere, dormire eccetera.

Per chiarire quest'ultimo punto - bisogni primari - ricorda che secondo la Convenzione di Ginevra la tortura è illegale, ma puoi comunque mettere in difficoltà un prigioniero di guerra non dandogli la possibilità di dormire regolarmente.

Con fattori geografici si intende anche qualcosa di banale come il fuso orario! Se quando parliamo



per me è notte e per te è giorno, significa che io mi sono dovuto svegliare ad un'ora insolita - quindi, potrei non essere così lucido come te che stai "trattando" comodamente nel pomeriggio. Sono cose da non sottovalutare, anche se spesso accade.

Ancora: ci troviamo in una situazione in cui manca il tempo, cioè, c'è un orario limite. Se io sono nel deserto e se non bevo nell'arco di dieci minuti avrò un problema fisico. Se ad una certa ora scade l'offerta che mi è stata fatta... e così via. Questi sono conflitti difficili da gestire e, per tale motivo, vanno affrontati immediatamente.

Ultimo, ma non meno importanti sono *i conflitti di interessi*, quelli che riguardano le posizioni.

A me conviene che l'accordo non venga fatto, mentre a te sì, per esempio. O nel nostro esempio dell'appartamento in vendita, potrei avere mio cugino che me lo vuole comprare e, nonostante



mi offra meno soldi, io lo vendo a lui - perché mia zia mi ha cresciuto e io sono affezionato a loro. Sono esempi non banali.

Di questa categoria fa parte il “confitto di procedure”. Succede quando posso offrirti un pagamento a 30 giorni, come anche un pagamento alla consegna e la tua azienda non prevede questo genere di pagamenti (procedura).

A volte le procedure possono essere un inghippo. Se hai mai avuto a che fare con lo Stato o con aziende con molta burocrazia, sai che la procedura può far saltare gli accordi o rendere la negoziazione estremamente difficile.

Poi ci sono gli “interessi emotivi o personali”, di cui abbiamo già parlato - o qualcosa dentro la persona (ha a che vedere con l’antipatia) o semplicemente quando si tratta di qualcosa cui sono affezionato. Ti racconto un aneddoto personale.



Qualche anno fa comprai un appartamento a Bergamo facendo una negoziazione straordinaria: offrendo più deposito di quello che i venditori mi avevano chiesto riuscii ad ottenere un prezzo molto buono. Questa “straordinaria negoziazione” mi permise acquistare un appartamento migliore di quello che in quel momento mi potevo permettere.

Se ci riuscii fu anche alla concomitante vendita dell'appartamento dei miei genitori, ormai scomparsi. Grazie al lavoro e ai sacrifici di una vita, i “miei” mi avevano lasciato un appartamento più bello di quello che io avrei potuto in qualche modo acquistare.

Purtroppo, in quel periodo, il mercato andava male e l'agente immobiliare incaricato della vendita fece fatica a convincermi ad abbassare il prezzo: avrei dovuto rimetterci dei soldi.

Io ero legato emotivamente a quell'appartamento,



i miei genitori avevano faticato per averlo e si erano letteralmente ammazzati di lavoro per pagarlo.

Le offerte basse le percepivo, allora, come un'offesa! In realtà tali offerte erano semplicemente quelle di qualcuno che ci provava, ignaro di tutta l'emotività che avevo dentro di me.

Quindi, il conflitto di interessi è dove una delle due parti ha delle emozioni forti.

Ci sta che gli egiziani, nell'esempio storico che abbiamo fatto, avessero delle emozioni forti riguardanti il Sinai: nonostante fosse deserto, era ancora territorio del loro paese.

Bisogna fare attenzione a tutti questi conflitti: è necessario gestirli e, quando è possibile, disinnescarli in tempo breve.

Chiudo qui la parte preparatoria, riguardante

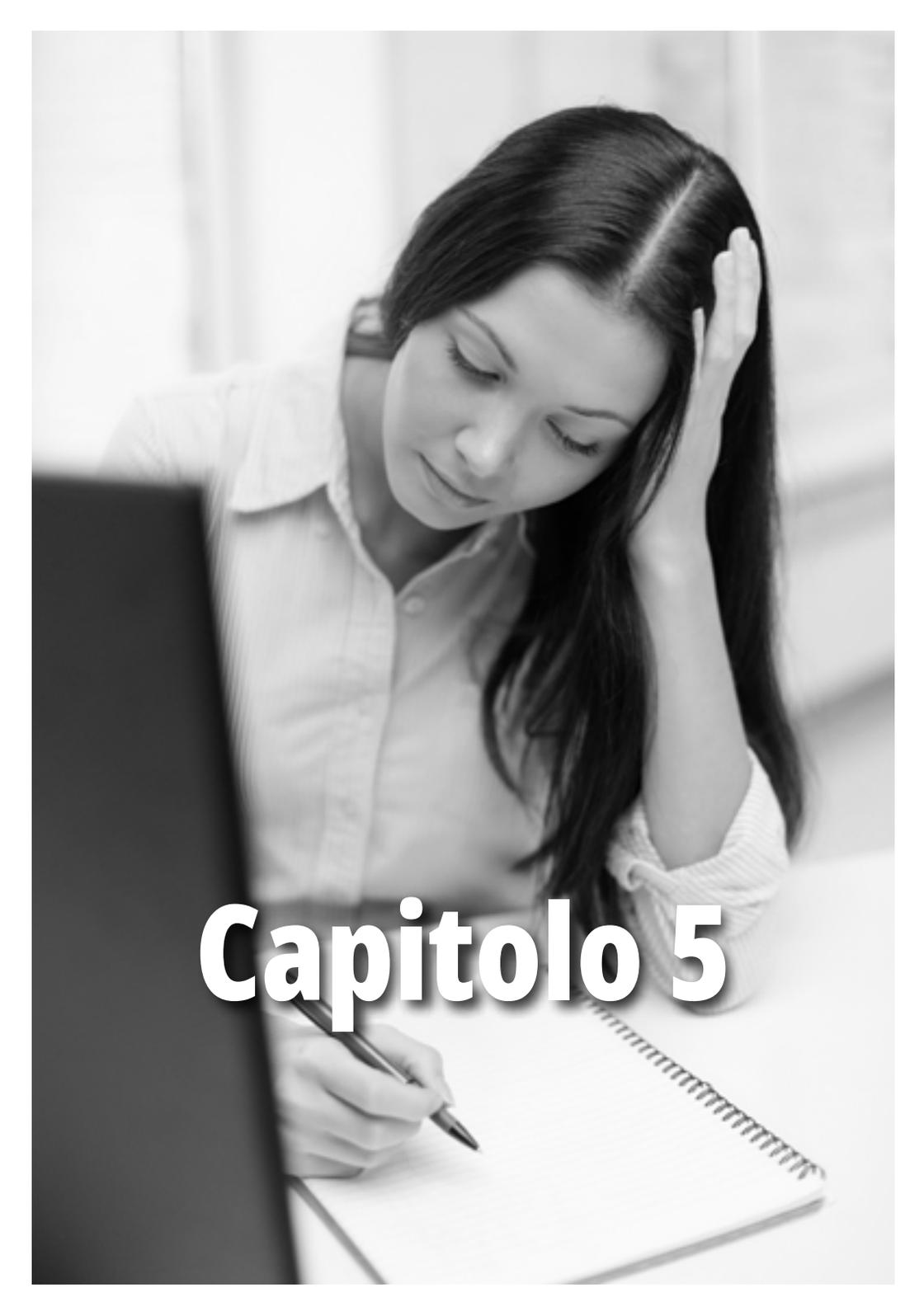


le fasi della negoziazione: da adesso in poi si entra nel vivo e, specificatamente, parleremo di preparazione.

Ti avverto! Potrebbe sembrarti una perdita di tempo, potresti dire “va bene, ma io non ho tempo, vado e basta”. No! Non è una perdita di tempo, è un investimento.

Per favore, evita di fare l’errore che fanno in tanti - io stesso l’ho fatto in passato - che è quello di pensare che la preparazione sia in qualche modo inutile. È un po’ come cominciare a giocare senza esserti prima riscaldato: rischi di farti molto male. Ci sono quelli che dicono “eh, ma io non mi sono mai fatto male!”: fai pure, sappi che rischi.

Ti devi preparare perché così arrivi al tavolo pronto. E se non arrivi al tavolo pronto, rischi di chiudere malissimo gli accordi o, peggio ancora, di non chiuderli nemmeno.



# Capitolo 5



## Prepararsi

Abbiamo parlato di conflitti, quali possono essere, quali sono le macrocategorie di conflitto - che possono in qualche modo limitare la tua capacità di trovare un accordo (o renderlo quantomeno più difficile da trovare) - li abbiamo analizzati nel dettaglio.

Ora entriamo nel vivo della negoziazione.

Lo scopo della negoziazione è sempre lo stesso: “come possiamo trovare un bellissimo accordo che renda entrambi le parti le più felici possibile?”.

Il modo migliore per riuscirci è preparandosi molto bene.

Partiamo dalla preparazione allora. Cosa fare



prima di andare al tavolo? Secondo Harvard è questa la parte più importante, che viene spesso snobbata, sottovalutata e che molte persone considerano una perdita di tempo: diciamoci la verità, a volte può sembrare noiosa, anche se in effetti non lo è.

In “preparazione” bisogna innanzitutto *chiedersi quali sono i propri interessi*, cioè, *cos’è che voglio portarmi a casa e perché è così importante che lo faccia?* Se ci sono più interessi, questi vanno messi in ordine di priorità: quali sono i miei interessi, perché sono importanti per me. Quali sono gli interessi che, fra tutti, sono più interessanti, quali sono le cose che davvero desidero ottenere e quali invece quelle che se riesco ad averle bene, ma se non riesco tutto sommato non succede niente.

Chiediti cosa è importante per te e poi individua anche gli interessi della controparte - cerca di ragionare con la loro testa. In alcuni casi questo ti può risultare molto facile, se le motivazioni



degli altri sono evidenti, in altri casi ti sarà ancora più facile se gli obiettivi della controparte sono addirittura dichiarati, vengono già esplicitati al tavolo. Ci sono anche casi dove tutto può essere un po' più difficile.

Non importa, fai sempre un lavoro per cercare di capire, di intuire - magari alla fine non ci hai preso, ma almeno hai fatto un bell'esercizio mentale e, soprattutto, quando arrivi al tavolo sei più pronto. Quindi, la prima cosa da fare è definire i tuoi interessi: cosa vuoi, perché lo vuoi, cosa è assolutamente un "must" - qualcosa che devi assolutamente avere - cosa è un "nice to have" (come direbbero gli americani) - quel qualcosa che "sarebbe bello riuscire a portare a casa" - e cosa invece potrebbe essere la proverbiale "ciliegina sulla torta" - quel qualcosa che, se alla fine c'è è bene, ma di cui puoi anche fare a meno.

La stessa identica cosa devi cercare di farla



ragionando sui “loro” interessi: pensa a cosa, secondo te, per loro è assolutamente da portare a casa, cosa è importante, ma non in modo assoluto, e cosa è che può renderli felici se ci riescono, ma anche se non ci riescono sono contenti uguale.

Sempre durante la preparazione valuta le opzioni per come si può “allargare la torta”: comincia a ragionare chiedendoti cosa puoi offrire che non è ancora stato ancora discusso, che potrebbe essere utile per loro e che a te costa poco, mentre per loro vale tanto.

Domandati anche cosa puoi chiedere che non hai ancora chiesto o che non ti hanno ancora offerto, ma che per loro vale poco mentre per te potrebbe valere tanto, qualcosa che a loro conviene darti per essere tutti contenti.

Ricorda: prima inventa, fai un brainstorming con altre persone. Se puoi butta giù anche le idee più malsane, più bizzarre, più stupide che ti vengono



in mente, o che vi vengono in mente: parlate liberamente e poi una volta che avete una lista pronta decidete se sono davvero stupide oppure no.

Ricordo durante una convention aziendale di aver avuto la fortuna di assistere ad un intervento di Pippo Baudo. È un grande personaggio ed è stato uno dei presentatori televisivi più importanti della storia della televisione. Ci raccontò che uno dei suoi maestri diceva “se nella prima ora di brainstorming sento qualche idea “buona o fattibile”, butto tutti fuori dall’ufficio!”. Nella prima ora voleva sentire solo stupidate. Era una provocazione, ovviamente, ma era per far sì che le persone si sentissero libere di pensare alle cose più bizzarre. Quindi, tu pensa a tutto quello che può venirti in mente, male che vada alla fine ci tiri una riga sopra e la depenni dalla lista.

Definisci, anche, uno standard che sia utile, giusto, corretto per entrambi e che siate in grado



di utilizzare con le vostre competenze.

Questo fa in modo che al tavolo voi possiate valutare le cose attraverso questi standard, questi strumenti e tu ti possa comportare di conseguenza.

Arriva pronto al tavolo e non dire “secondo te, come dovremmo valutare la cosa?”. Questa frase sposta tutto il potere alla controparte. Se cominci dicendo “per voi andrebbe bene se utilizziamo questo strumento, questo standard, per valutare se le cose stanno andnado bene o male?”. Loro possono risponderti “sì” oppure indicarti un altro standard: l’importante è che tu vada al tavolo con delle proposte.

Ricordati, come detto, di decidere qual è la tua *BATNA* (Best Alternative to a Negotiation Agreement), quella che, secondo te, è la migliore alternativa ad un accordo negoziale. Il tuo obiettivo è quello di trovare un accordo



negoziale: qualora tu non ci riuscissi, devi pensare a qual è la tua alternativa.

L'ho detto mille volte e voglio ripetermi ancora: migliori sono le tue alternative meglio è. Quindi prenditi il tempo di valutare seriamente la tua (o le tue) *BATNA*: se non ce l'hai evita, se ti è possibile, di andare al tavolo negoziale.

La *BATNA* identifica la tua potenza e, ovviamente, in base a quella decidi se è opportuno negoziare. Se non è opportuno, per quanto tu possa riuscire, tergiversa, rimanda la negoziazione, prendi tempo.

Cerca di identificare le loro *BATNA*, di capire se ne hanno più di una o solo una, in modo tale che tu sappia quali sono le loro alternative. Se hanno una cattiva *BATNA*, a un certo punto potresti anche usare la cosa a tuo vantaggio, magari anche facendoglielo notare con una frase del tipo “guardate, non avete un'altra alternativa, quindi



questo è quello che posso offrire”.

Quando ero ancora sposato, con mia moglie abbiamo deciso di comprare un monolocale per fare un investimento. È stata, tra l'altro, una cattivissima idea, perché poi non ci abbiamo guadagnato e abbiamo perso soldi.

Però non c'è niente di più bello che andare a cercare un piccolo appartamento su cui investire, perché in quel caso non hai nessuna emotività.

Quando dichiari all'agente immobiliare che ti interessa un appartamento e fai l'offerta, immancabilmente lui ti dice qualcosa del genere: “dobbiamo chiudere velocemente l'accordo perché c'è un'altra coppia che lo vuole” - è chiaro che cerca di creare una situazione di concorrenza per alzare il prezzo.

Quando succedeva, mi toglievo la soddisfazione di rispondere “ah! no no, perfetto, se c'è un'altra



coppia meglio dare l'appartamento a loro, perché il nostro interesse era solo fare un investimento: quindi noi offriamo questa cifra, se va bene siamo a posto, altrimenti non vogliamo neanche negoziare”.

Ed era bello vedere l'agente immobiliare che, a quel punto - non avendo davvero un'altra coppia interessata - doveva trovare il modo di convincere il proprietario ad abbassare il prezzo per venire incontro alla cifra offerta da me.

Quindi identifica la loro *BATNA* senza necessariamente dire alla controparte che lo hai fatto, e tieniti pronto ad usarla se è il caso.

Siamo sempre nella preparazione, rifletti su ciò cui aspiri, qual è l'accordo che ti farà aprire la bottiglia di champagne più buona che abbia mai bevuto nella tua vita, su cosa ti basta invece per essere soddisfatto e, infine, su cosa sia comunque accettabile. Queste cose sono da definire prima



di parlare con la controparte. Definiscile bene con un parametro di valutazione, scrivile e indica accanto a ognuna di esse il perché le hai decise e il perché le hai indicate in quell'ordine.

Fai in modo che “nel caldo del momento” - “in the heat of the moment” come dicono gli anglosassoni - quando prendi la decisione, sai che la stai prendendo con cognizione di causa.

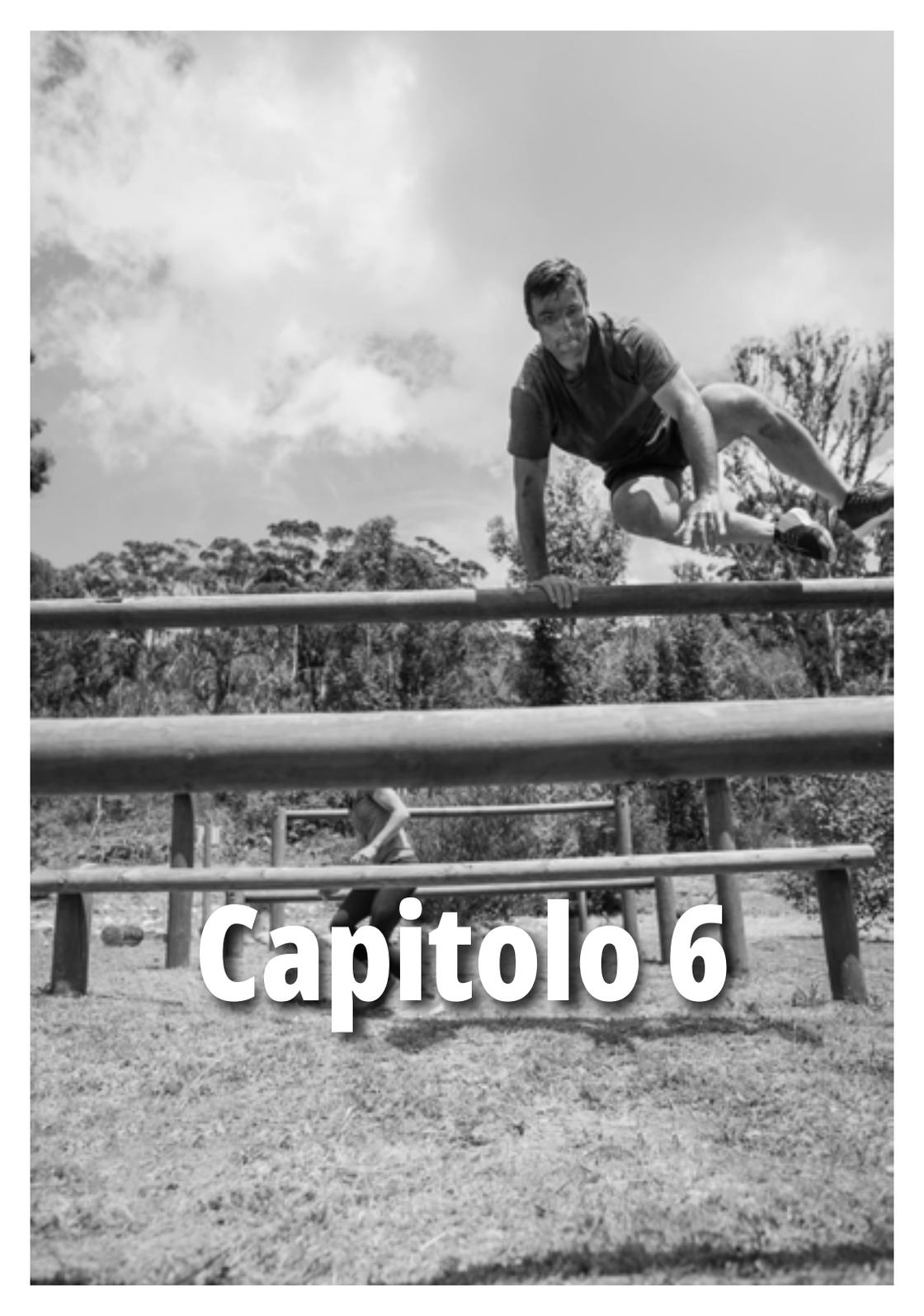
Ripassa i tuoi appunti. Una volta che hai fatto tutto questo lavoro, che richiede un bel po' di tempo, prima di andare è bene ripassare. Se hai appuntamento la mattina alle 10, per esempio, ti svegli alle 7 o alle 8 e ripassi tutto, poi puoi andare al tavolo. Mi raccomando, arriva sempre preparato!

Negoziare significa che non andrà tutto “bene”: non succederà che tu dirai “io vorrei questo, questo e questo”, e la controparte risponderà “perfetto, siamo d'accordo, accetto tutto”,



altrimenti non è una negoziazione quella che ti appresti a fare!

Andiamo a vedere, nelle prossime pagine, quali sono gli ostacoli che potresti trovare e come puoi gestirli.



# Capitolo 6



## Gli Ostacoli

Ora sei pronto a sederti al tavolo per cominciare ad interagire con la tua controparte. Ti sei preparato, hai studiato, hai fatto tutto le cose per bene, hai ripassato: ti siedi al tavolo ...ed è qui che potresti incontrare uno o più ostacoli!

Gli ostacoli che ora ti illustro - i principali - sono cinque.

Il primo di questi *potresti essere proprio tu*, quando prende il sopravvento una reazione emotiva importante!

La tua controparte - di proposito o inavvertitamente - fa qualcosa che ti fa arrabbiare o che comunque influisce sul tuo stato emotivo - potrebbe anche semplicemente che ti faccia



innamorare! - dal momento in cui l'emozione prende il sopravvento - come ci dicono il buonsenso e la psicologia tradizionale - cominci a fare cose che normalmente non avresti fatto.

In psicologia esiste un termine per descrivere questa situazione: si chiama "dirottamento emotivo".

Credo che tu sappia di cosa sto parlando: sei un essere umano e quindi, almeno una volta nella tua vita, ti è certamente capitato di fare cose che, se avessi utilizzato la logica, non avresti mai fatto.

Può essere che tu abbia fatto delle bellissime cose nel giorno in cui la tua squadra del cuore ha vinto, o forse eri a un concerto che ti piaceva moltissimo. Forse ti sei innamorato perdutamente di una persona o di qualcosa, come un'opera d'arte che poi hai comprato nonostante costasse uno sproposito rispetto alle tue possibilità.



L'emozione può essere anche negativa, quando qualcuno ti fa arrabbiare talmente tanto che reagisci male, dicendo o facendo cose di cui poi ti sei pentito - come licenziarti, prendere e rompere un oggetto.

Attenzione, le tue emozioni non devono prendere il sopravvento. La negoziazione strategica non rinnega le emozioni - le utilizza - ma ci avverte che quando facciamo qualcosa in preda a un'emozione, certamente, è una cosa sbagliata.

Le emozioni sentile e utilizzale per motivarti e per motivare, per fare quello che è opportuno, eticamente corretto, sostenibile! Stai attento con chi magari di proposito - una controparte scaltra e un po' malandrina che ti conosce - fa leva sulle tue emozioni per innervosirti.

Da qualche tempo ho a che fare con una persona che - nonostante io ci abbia lavorato sopra - ha ancora la capacità di farmi innervosire. Questa



persona lo sa e appena può fa leva sulla “mia emozione” per farmi fare delle cose - sa che quando mi stanca, mi sfida, mi punzecchia finisco per cedere. Quando riesco a tener botta - per fortuna ci sto riuscendo sempre di più - non subisco le sue provocazioni, non do a questa persona cose che non deve avere - non le spettano e non se le merita.

Se il primo ostacolo da superare potresti essere proprio tu e la tua capacità di relazionarti, il secondo, evidentemente, sono *le emozioni delle controparti*. Potresti avere a che fare con persone irascibili, emotive, che non hanno grandi capacità di gestire le loro emozioni e, senza volerlo, potresti fare qualcosa che le fa arrabbiare, che le coinvolge in modo estremo. Con una metafora potremmo dire che quando sei al tavolo sei in un negozio di cristalli, devi muoverti molto, molto cautamente.

Fai attenzione a non subire le loro emozioni.



La cosa migliore da fare quando qualcuno è emotivamente troppo coinvolto e in uno stato d'animo troppo intenso è prendere una bella pausa: staccare, andare a fare una doccia, meditare, bersi una camomilla, l'importante è sospendere la negoziazione.

Non è un caso che le grandi negoziazioni vengano fatte durante un periodo di tempo prolungato. Capita infatti che le controparti, o il negoziatore che fa da terzo elemento *super partes*, sospendano la seduta per far calmare gli animi.

Quindi poni attenzione alle tue emozioni e anche a quelle della controparte. Cerca di non “provocare emozioni” se non vuoi che la controparte le abbia. In caso entrino in gioco e non è colpa tua, cerca di gestirle e mitigarle. Se non puoi gestirle e mitigarle allora proponi una pausa.

Un altro ostacolo può emergere per una *questione*



*di posizione*, quando l'altra parte si chiude a riccio e si impunta per questioni di ego e questioni di orgoglio.

Evita quel tipo di reazione e cerca di non far qualcosa che lo porti a chiudersi. Se dovesse accadere - che sia per colpa tua o meno - lavora sulle emozioni. Cerca di farlo calmare e, appena ci riesci, ricordagli qual è il suo interesse e le conseguenze della sua chiusura. Rammentagli che se si impunta su alcune cose, molto probabilmente l'accordo non andrà a buon fine, non otterrà quello che desidera e che questo atteggiamento non gli conviene.

È un lavoro certosino di comunicazione e devi avere molta pazienza: ne vale la pena.

Un altro ostacolo potrebbe essere *l'insoddisfazione della controparte*, cioè lui (o loro) vuole qualcosa e magari tu per questione di posizione, di vendetta, di ego o di ingordigia, non concedi.



Ad esempio, durante la negoziazione sindacale potresti avere a che fare con più controparti - fra i tuoi interlocutori - e potrebbe accadere che alla persona con cui stai parlando la soluzione prospettata va bene, ma le altre parti del medesimo sindacato sono insoddisfatte.

Spesso, quando negozi non lo fai solo con la persona con cui sei al tavolo: questa ha, a sua volta, delle persone dietro, che costituiscono la famosa “audience”.

Se conosci il metodo SPACE - l’acronimo che indica un sistema di “problem solving” - sai che la “S” sta per “Self” (indica i ruoli delle persone coinvolte nella questione, i protagonisti del conflitto, esempio, in una coppia che sta divorziando sono il marito e la moglie), la “P” sta per “Purpose” (gli obiettivi e lo scopo che vogliono raggiungere), la “A” sta per “Audience” (le persone che non sono coinvolte, ma che possono influenzare di protagonisti, come i



figli o i parenti), la “C” sta per “Code” (il codice che usano per interagire - voce, via mail o per avvocati) ed infine la “E” di “Experience” (l’esperienza del passato che ovviamente influenza tutto - se c’è stato un tradimento, per esempio, questo darà un tono al conflitto).

Concentriamoci sulla “A” - audience - che è uno dei fattori, spesso, sottovalutati. C’è sempre un’audience in tutte le interazioni e, dal momento che la negoziazione di fatto è la gestione di un conflitto, se l’audience della tua controparte è insoddisfatta, inizia a fare pressione su di essa.

Per quanto ti è possibile e sostenibile, cerca di soddisfare l’audience: non metterla in ridicolo, per esempio, abusando del tuo potere, non essere ingordo, non cercare di “far cappotto”! Le persone insoddisfatte, solitamente, diventano vendicative o, comunque, cominciano a sviluppare risentimento nei tuoi confronti, succede che ti fai una brutta reputazione che, in qualche modo, ti



tornerà contro.

Ti consiglio di ascoltare il mio audiolibro [“Impara a gestire i conflitti”](#), che trovi su tutte le piattaforme, per approfondire lo SPACE.

Anche il *potere della controparte* potrebbe essere un problema. L'altro ha un potere su di te e lo vuole sfoggiare perché è arrogante, perché vuole “fare il figo” in pubblico: questo, naturalmente, non fa altro che interferire sulla comunicazione e sulla vostra capacità di negoziare.

Anche in questo caso, se io se fosse in te - a meno che sia una questione di principio - cercherei di ricordare bene quali sono i tuoi interessi e lascialo fare.

Se, per esempio a comportarsi così è un cliente, che è anche un buon cliente - nel senso che paga regolarmente e fa dei grossi acquisti - ebbene lascialo fare, cosa ti importa?



Vi racconto la scena di un film molto divertente, uscito ormai molti anni fa, intitolato “Il mio grosso grasso matrimonio greco”.

Ad un certo punto, Lula, la protagonista, vorrebbe cambiare lavoro: lavora nel ristorante greco del padre e vorrebbe andare nell’agenzia di viaggio della zia. La zia, a sua volta, ha un figlio che lavora nell’agenzia - ma è un incapace - e sarebbe utile proprio nel ristorante.

La madre e la zia pensano di fare uno scambio e, per farlo, è necessario convincere il padre. Lo stratagemma, messo in atto della madre, è “faccio credere a mio marito che l’idea sia sua, perché se gliela proponessi come se fosse una mia idea, certamente la rifiuterebbe”.

In una scena del film molto divertente, quindi, riescono ad imbeccarlo con questa “trovata” e lui, da uomo un po’ stereotipato, greco, egocentrico esclama “ce l’ho io l’idea!” proponendo quello che



in realtà avevano già deciso queste signore. Loro gli dicono “sei proprio bravo, eh, se non ci fosse un uomo qui”. In realtà è tutto merito delle due donne, soddisfatte del risultato, ma disinteressate di prendersi il merito: rinunciano alla posizione per riuscire a fare il loro interesse.

Questo esempio ci spiega come, in alcuni casi, questo modo di fare potrebbe essere una buona idea vincente, soprattutto se hai un capo egocentrico, se hai un cliente del genere o perfino con tuo figlio adolescente e un po' turbolento.

Se sei in un rapporto di coppia che dura da tempo, sono certo che almeno una volta l'hai fatto, concedendo al tuo partner di pensare una cosa che invece hai fatto dal momento che gli vuoi bene e preferisci che le cose vadano anche meglio: invece di prenderti i meriti lasci correre.

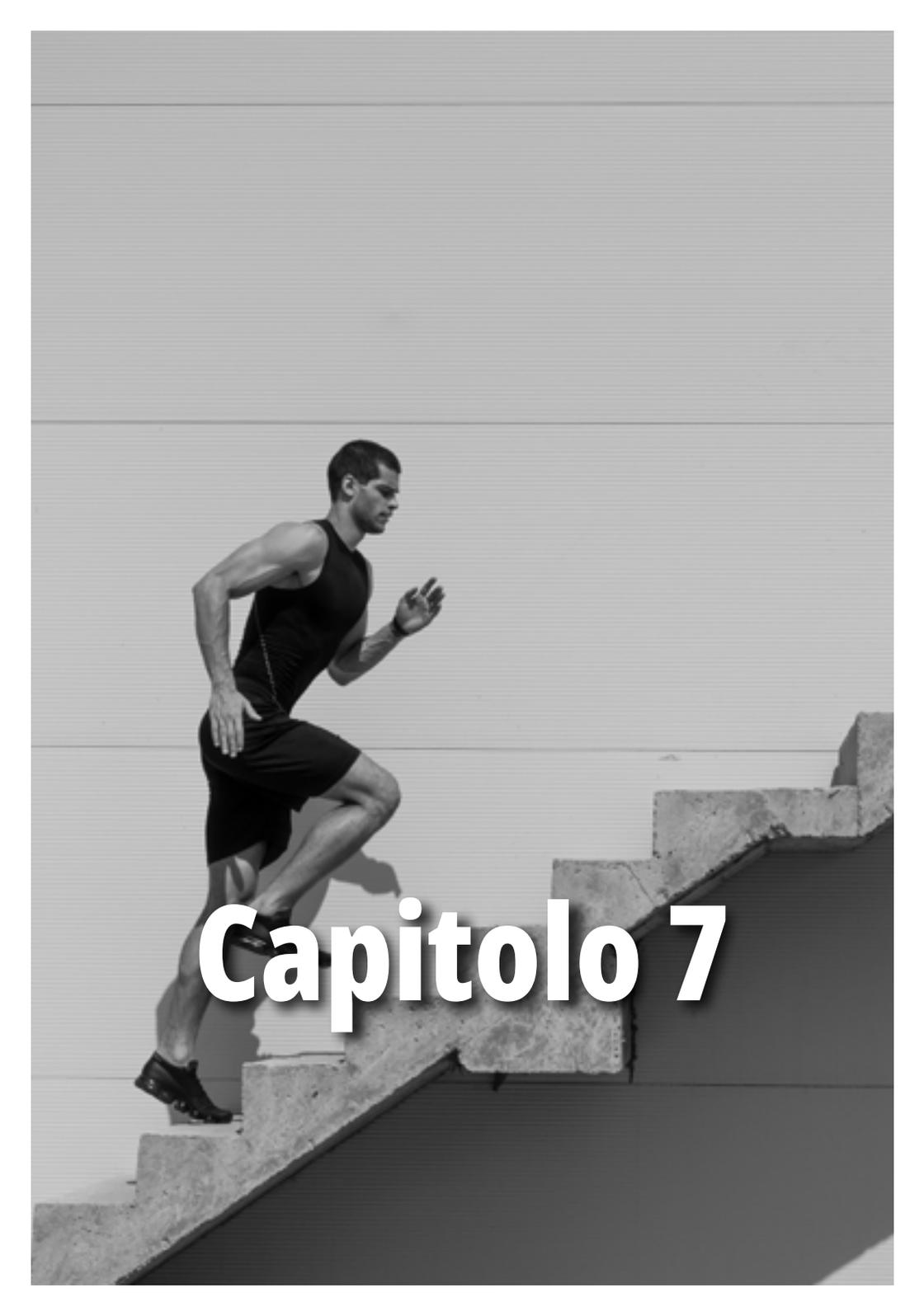
Abbiamo visto quali sono i potenziali conflitti, ora andremo a vedere come risolverli.



Nel prossimo capitolo affronteremo la parte più lunga e importante - il cuore di tutto - illustrando i cinque passi per aiutarti a far fluire il processo negoziale, farlo arrivare alla fine, ottenere ottimi accordi, costruendoti la reputazione di persona seria, intelligente, empatica, collaborativa, di cui ci si può fidare.

Come dice un grande esperto di negoziazione *“nella vita non ottieni quello che meriti, ottieni quello che sei capace di negoziare”* e quindi vale la pena saper negoziare bene, perché la vita, se ci pensi, è tutta una negoziazione.

Hai incominciato a farlo da quando sei nato e, se tutto va bene, non finirai mai: vuol dire che hai qualcuno con cui interagire, che ha qualcosa che tu vuoi e viceversa.



# Capitolo 7



## Passi 1 e 2

Abbiamo parlato degli ostacoli alla negoziazione. Quando ne incontri uno lo puoi abbattere, aggirare, passarci sopra, saltarlo oppure puoi subirlo.

Quest'ultima opzione non porta nessun tipo di risultato. Serve, pertanto, una “*strategia di penetrazione*” - come viene chiamata tecnicamente.

La strategia di penetrazione secondo Harvard ha come base “fare il contrario di quello che vorresti fare”. Devi essere controintuitivo. Per cui, quando ti viene voglia di strozzarli... accarezzali; quando ti viene voglia di mandarli a quel paese... accoglili; quando ti viene voglia di dire andare via, chiudere la negoziazione... trova invece il modo di andare avanti. Questo è un principio di base, non è da



prendere alla lettera, è una sorta di provocazione.

Vediamo, più approfonditamente, quali sono le strategie di penetrazione. Di fatto, sono cinque passi che puoi fare, cinque cose che ti aiutano a sbloccare una situazione, andare oltre gli ostacoli e continuare con il processo di negoziazione fino ad arrivare all'accordo. Ti ricordo che la cosa più importante nella negoziazione è proprio arrivare ad un accordo che sia soddisfacente per te e per la controparte. Se non ci riesci significa che evidentemente non stai negoziando bene - per esempio l'accordo è soddisfacente solo per una delle due parti, qualcuno ha sbagliato qualcosa.

Quando succede qualcosa che non va come dovrebbe andare, e quando magari entra in gioco l'emotività, la prima cosa da fare è sospendere tutto e “*andare al balcone*”. Quella del balcone è una metafora utilizzata da *William Ury* per dire semplicemente una cosa che in [PNL](#) descriveremmo come “dissociati e guarda da una



terza posizione”.

*William Ury* ci dice che, quando le cose non vanno come dovrebbero andare, prova ad immaginare che ci sia un balcone, sul quale vai per guardare te stesso e la controparte, osservandovi interagire. A quel punto puoi valutare da una posizione distaccata - è come se fossi fuori dal tuo corpo, in piena dissociazione, distaccato anche fisicamente. Quando lo fai ti assicuro che è come se tu vedessi dalla panchina una partita in cui, però, giochi in campo.

Rifletti su questo: se guardi una partita di calcio dalla panchina, vedi una cosa, se la guardi dagli spalti ne vedi un'altra, se la guardi in tv, ne vedi un'altra ancora, infine, se non sei tifoso di nessuna delle due squadre che stanno giocando, cambia davvero tutto.

Quindi, per quanto ti è possibile, con la tua immaginazione cerca di andare su questo



balcone virtuale - quasi tu fossi sugli spalti di uno stadio - e cerca di allontanarti fisicamente per avere più freddezza. *William Ury* è stato un genio nell'inventare questa metafora del balcone perché, se conosci la [PNL](#) non solo aggiungi la submodalità della dissociazione (cioè, esci dal tuo corpo aggiungendo la submodalità della distanza per essere meno coinvolto), ma c'è anche l'idea del balcone come un qualcosa che sta in alto: rappresenta la persona che si trova sul balcone come un'entità che ha una visione più ampia, più aperta, più saggia.

La prima cosa da fare allora, non appena ti accorgi che le cose non vanno come dovrebbero andare - soprattutto se ti accorgi che sei in qualche modo innervosito dalla situazione - è quella di fermare tutto, di "andare al balcone". Fai una pausa, se puoi e se non puoi farla inventati che devi andare in bagno, così da "staccare" pochi minuti.

Durante la pausa - se puoi farla di qualche ora



o addirittura di qualche giorno, di qualche settimana - vai al balcone e chiediti cosa sta succedendo, cosa potresti fare di diverso, cosa potrebbe fare la controparte, cosa puoi offrirgli che non gli hai ancora offerto e perché l'altro sta reagendo a quel modo.

Ti posso assicurare che aiuta molto “andare al balcone” e analizzare in modo distaccato: io stesso, nonostante queste cose le sappia e le insegni, a volte devo ricordarmi di farlo. Quando lo faccio, ovviamente ottengo ottimi risultati.

Quindi, invece di reagire, utilizza la strategia secondo cui “reagire non è mai utile”. Quello che è sempre utile è usare la testa.

Cosa fai allora quando sei al balcone? Intanto, eviti di fare le cose che saresti portato a fare: se uno ti attacca è normale che tu voglia contrattaccare - a volte è meglio incassare o schivare. Se una persona cerca di darti un pugno



e, invece di schivarlo o di scappare, cerchi di restituirlo, stai alimentando e continuando il conflitto che diventa, poi, difficile da fermare.

A volte hai anche voglia di arrenderti. A me è capitato di dire “Va bene, sai cosa? Fai quello che vuoi, basta che smetti di scocciare”. Non va bene, soprattutto se le persone si accorgono che ti arrendi nel momento stesso in cui cominciano a stressarti.

Mia figlia adolescente, se va avanti così, potrebbe diventare una grandissima negoziatrice. Da piccola ci ha annoiati a lungo su una questione, fino a quando noi genitori abbiamo ceduto. Alla fine, lei si è lasciata scappare questa frase “io insisto, perché tanto so che prima o poi voi vi stancate”. Era meglio se non se lo faceva scappare e la volta dopo non è riuscita ad ottenere molto.

Arrendersi significa concedere, mentre rompere i rapporti significa proprio mandare a quel paese la



controparte e chiudere tutto.

Se non hai una BATNA, ovvero, se non hai un'alternativa, rompere i rapporti non è mai una buona idea e non puoi più chiudere l'accordo: per farlo devi prima ricucire i rapporti. Quindi, di fronte ad una scaramuccia, meglio sospendere, rompere i rapporti non è mai una buona idea: meglio andare al balcone e ragionare.

L'obiettivo di andare al balcone e ragionare - per non rispondere a tono seguendo il proprio ego, la propria emozione - significa trovare il modo di rispondere con furbizia, nel senso positivo del termine, con saggezza, con intelligenza.

Il secondo punto, che ti voglio indicare, è quello di *"fare un passo verso la tua controparte"*, cercando di essere in qualche modo accogliente.

A meno che tu sappia per certo di avere a che fare con dei delinquenti - anche con loro a volte



vale la pena concedere qualcosa - cerca sempre di capire le azioni della controparte. Vai al balcone e chiediti a che gioco stanno giocando: perché stanno facendo quello che stanno facendo, perché ti fanno una determinata richiesta, perché ti dicono determinate cose. C'è sempre una ragione.

Una volta compreso il loro schema, una delle strategie potrebbe essere quella di alzare un muro, trovando un motivo per il quale le cose che loro chiedono tu non gliele puoi dare, specificando che la questione non dipende da te - inventati che c'è una procedura, una legge, un capo che te lo impedisce o un impedimento oggettivo del tipo "la merce è a Hong Kong e non può arrivare in due giorni, è impossibile".

L'importante è creare un conflitto che appaia però come non voluto da nessuno, ovvero creato semplicemente dalle circostanze, da un dato oggettivo. È come quando vai in banca, chiedi di fare qualcosa e l'addetto allo sportello ti dice



“guardi, io per legge queste cose non le posso fare” oppure “il sistema non me lo permette” o ancora “mi manca questo documento per portare avanti la procedura”. Quando tu rispondi “mi manda comunque avanti la pratica?” ti senti dire “no, mi serve quel certo documento, altrimenti non posso”. Devi creare la stessa situazione.

L'importante - quando lo fai questa cosa - che tu risulti credibile e l'impedimento idealmente vero, plausibile e soprattutto supportato dai fatti. In altre parole: se mentre affermi che qualcosa non si può fare arriva un tuo collega e questo si mette a dire che sì in fondo la procedura si può forzare in qualche modo, ecco che hai appena perso credibilità.

Se la tua BATNA è forte e la loro è debole, puoi tirare una riga di demarcazione e dire “guardate, io arrivo fin qua, di più non posso, quindi se vi va bene è così, altrimenti non sono in grado di fare altro”.



Ad esempio, in una negoziazione distributiva, dove il problema è il prezzo, tu dici qualcosa come “se volete vendere, questi sono i soldi che possiedo, di più non ho, mi dispiace tanto”. A me è successo tante volte di sentirmi dire “sì vorrei fossi tu a fare il corso di formazione” o “vorrei prenderti come Coach” e poi di sentire aggiungere “però la mia azienda mi dà questo budget e io non posso darti un euro in più. Vorrei tanto, capisco il tuo valore, ma non posso fare altro”. Quando mi succede, devo decidere se va bene e fare uno sconto, oppure, visto che di solito non sono uno che cede, dire “beh, se la tua azienda ti dà solo 10, mentre la mia richiesta è 14 o 15...con quei soldi non posso fare quello che mi chiedi ma posso fare quest'altra cosa”. Se l'altro insiste e mi dice “no, devi fare la cosa che ti abbiamo chiesto” allora mi fermo sulle mie posizioni per ottenere 14.

Poco tempo fa mi ha scritto una persona il cui figlio - un professionista nel mondo dello



sport, specificatamente del calcio (non di fascia altissima, ma comunque a buoni livelli) - voleva che lavorassi appunto con lui. Gli ho spiegato che non potevo, perché avevo un già un contratto di esclusiva con l'Inter che mi impediva di lavorare con altri, precisando che ho dei colleghi straordinari in grado di fare miracoli.

Questa persona ha risposto in modo aggressivo “no, o lei o niente”. A quel punto ho risposto “va bene, se la mette così suo figlio non verrà seguito da nessuno”. Pensava probabilmente che avrei ceduto. Mi sono sentito replicare “vorrà dire che lei ha perso un futuro campione come cliente”. Io non mi sono scomposto e l'ho salutato con “sì, vorrà dire che ho perso un futuro campione come cliente. Io devo e voglio rispettare gli accordi di esclusiva che ho preso con l'Inter”.

Avrei potuto anche ribattere che il figlio stava perdendo l'opportunità di migliorare, ma non mi è sembrato il caso.



In alcuni casi ci sono delle persone che usano dei tranelli. Anche in questo caso la strategia potrebbe essere quella di alzare il muro o di contrattaccare.

Cosa potresti fare quando le tue controparti attaccano, quando alzano il muro, quando usano sotterfugi - dicono bugie (come, per esempio, quella di non avere l'autorità di fare qualcosa) - o, peggio ancora - una cosa che non sopporto - dopo aver trovato l'accordo, sembrano ricordarsi di un'ultima cosa che vogliono e la buttano lì al momento di firmare?

Puoi fare un passo verso di loro, comunicare, ascoltare in modo attivo, ricalcare o rispecchiare. Ricalcare, rispecchiare, significa prendere e utilizzare il loro modo di comunicare.

Riprendendo l'esempio che ti ho appena raccontato avrei potuto dire: "allora, se ho capito bene, lei mi sta dicendo che suo figlio ha



bisogno, a suo avviso, di un Mental Coach perché ha grandi potenzialità e ha difficoltà a gestire l'emozione... lo seguio io oppure non lo seguirà nessuno.”

Lui probabilmente risponderebbe “sì, esattamente”, quindi avrei proseguito con “mi sta dicendo che, visto che non sono in grado di aiutarlo, lei preferisce rinunciare alla possibilità di dare a suo figlio l'occasione di migliorare emotivamente”. A questo punto lui risponde con un “sì” oppure qualcos'altro come “no, non voglio, ma non c'è altro modo”. Ecco, che allora gli direi “sì, il modo c'è ed è quello di lavorare con un mio bravissimo collega”.

L'obiettivo della comunicazione è continuare a comunicare, tenere i canali aperti e valutare altre soluzioni: se ci si chiude le soluzioni non possono arrivare.

Meglio cominciare le frasi dicendo “mi corregga



se sbaglio” oppure, rimanendo sulla nostra immaginaria conversazione con il padre del calciatore, dire per esempio “se ho capito bene lei ha a cuore il futuro calcistico di suo figlio” e qui sentirsi rispondere quasi certamente “Sì, ha capito bene”. Proseguire con “e se ho capito bene, lei mi dice che il problema di suo figlio è di essere molto emotivo e quindi in alcune partite la sua prestazione cala, nonostante sia bravo. Quindi avrebbe bisogno di un Mental Coach che lo aiuti a gestire meglio l’emozione”.

Molto probabilmente, verrei assecondato con un “sì, ha capito bene”. Quindi andare avanti insistendo “e se ho capito bene, lei è disposto a rinunciare ad aiutare suo figlio perché io non sono in grado di seguirlo e, di conseguenza, non vuole nemmeno valutare un mio collega. Ho capito bene?” allora la persona potrebbe dire “sì, ha capito bene” e chiudere la conversazione - esattamente come è accaduto a me - oppure dire “sì, io preferirei lei, ma non c’è proprio modo?”.



in quest'ultimo caso confermare “sì c'è un modo, suo figlio lavora con un mio collega bravissimo, almeno fino a quando ho l'esclusiva con l'Inter”.

Quindi l'idea è sempre quella di ripercorrere il ragionamento della controparte cercando di fargli notare che il suo “ragionamento, il suo trucchetto, il suo gioco, il suo ostacolo o problema” sta inibendo la possibilità di trovare una soluzione. Cerchi di farglielo capire evitando di attaccare.

Tutte le volte che tu attacchi, anche se vinci, metti in condizione la controparte di difendersi. È meglio creare una soluzione dove tu non attacchi, lui non si difende e si ragiona insieme. Questa è l'idea.

Un altro metodo è quello di “chiedere scusa”. Potrei dire “scusi, avevo capito che lei avesse a cuore il futuro calcistico di suo figlio, non avevo capito che lei non volesse nessun altro all'infuori di me e che questo fosse per lei un problema



insormontabile. Pensavo che fosse più importante trovare qualcuno che aiuti suo figlio”.

Oppure, “*mostra sicurezza*”, nel senso che, se qualcuno magari ti dice “o così o niente”, tu gli dici “va bene, niente” - che poi è quello che ha fatto realmente il genitore del ragazzo che stiamo usando come esempio, solo che ha trovato uno più sicuro di lui e la cosa è finita davvero in un niente.

Io avevo una BATNA enorme, mi arrivano un sacco di richieste e ho anche un contratto di esclusiva, lui invece non aveva una BATNA, io potevo scegliere di non lavorare con il figlio mentre lui, volendo solo me, non aveva altra alternativa, questo era il suo limite.

Ora vediamo alcuni modi per creare accordo, per creare empatia. Mostra che tu sei d'accordo, che hai capito, anche se non dai concessioni. Puoi anche dire “capisco la sua posizione, ha ragione



lei” o “però ha ragione, capisco”. Rimanendo sul padre del calciatore, io gli ho detto “sono lusingato del fatto che lei voglia che suo figlio venga seguito solo da me. Mi riempie il cuore, la ringrazio per la cortesia e la fiducia, ma io ho un contratto di esclusiva, non posso lavorare con suo figlio. Non posso e non voglio perché ho un contratto che voglio rispettare, non sarebbe corretto da parte mia non rispettarlo”. Non ho fatto concessioni, però non ho detto a questa persona “tu sei un pazzo”.

Collezione dei “sì”. Mi spiego meglio. C’è una vecchia tecnica “*chiamata creazione di campo affermativo*”, comunemente chiamata “catena del sì”, che dice che, se io ti faccio delle domande chiuse alle quali rispondi sempre “sì”, alla lunga sarai più propenso a dirmi di “sì”.

Torniamo sempre sul nostro esempio: supponiamo di dire “quindi se ho capito bene lei ha a cuore il futuro calcistico di suo figlio. Ho



capito bene?” l’interlocutore a quel punto dice “sì”. Allora si può andare avanti con “se ho capito bene suo figlio è tecnicamente molto avanti ed è un bravo giocatore. Ho capito bene?” e riecco che ci viene risposto “sì”, così proseguiamo “se ho capito bene, il problema più importante di suo figlio è che è molto emotivo e a volte, per colpa delle emozioni, non riesce ad esprimersi in campo. Ho capito bene?” Ed ecco un altro “sì”. Come vedi ho preso tre “sì”.

Creo un campo affermativo, dimostro comprensione, dimostro di aver capito quello che mi viene detto e, a un certo punto, metto in conflitto quello che mi viene detto dalla controparte con quello che sta facendo.

Nel nostro caso avrei potuto continuare con “allora mi spiega in che modo il suo impuntarsi - sul fatto che suo figlio lavori con me e con nessun altro può aiutarlo, visto che l’unica possibilità di farlo lavorare con un Mental Coach è quello di



affidarlo ad un mio collega e non a me - possa essere utile per suo figlio?”. L’altro a questo punto deve un po’ argomentare.

Ripeto, l’obiettivo non è attaccare, ma dire “con quello che stai dicendo, ti stai contraddicendo” facendo accorgere la controparte che si sta contraddicendo e che questo impedisce di trovare una soluzione. Quindi, la persona elabora un’alternativa o ti dà delle informazioni in più che ti aiutano a trovare un’alternativa.

Il ricalco, in inglese “pacing”, è una metodologia della [PNL](#). Se vuoi entrare in relazione comunicativa con qualcuno, l’ideale è comunicare nella modalità con la quale comunica, lui o lei. Quindi, se tu parli con un inglese e conosci l’inglese è opportuno parlare in inglese.

Per tale motivo, quando hai a che fare con un’altra persona, potrebbe essere una buona idea utilizzare la sua terminologia per descrivere le



cose. Se quella ti dice “ho un problema”, non rispondere “mi dispiace per il disagio”, perché “problema” è una cosa e “disguido” è un’altra.

Ci sono una serie di aspetti che puoi ricalcare nella comunicazione fra gli esseri umani: il primo, è il ricalco verbale, che significa utilizzare la terminologia dell’altro, se appropriata. Il secondo è il ricalco paraverbale, che riguarda ad esempio il volume della voce, cioè se tu parli ad alta voce ed io invece a bassa voce ti creo disagio. Può anche riguardare la velocità con cui si parla: se tu parli lentamente e io parlo velocemente, non ti sentiresti a tuo agio con me e viceversa.

Il terzo è il ricalco non verbale: se devo negoziare con qualcuno che è in piedi, e io sono seduto, allora mi alzo, oppure, faccio sedere lui.

Esiste anche il ricalco sociale, dove rispetto le regole sociali dell’ambiente in cui mi trovo. Ad esempio, se sei a Napoli e la tua controparte ti



dice “vogliamo andare a bere un caffè” dovresti rispondere di sì. Questa cosa l’ho imparata facendo a mia volta l’errore di rifiutare l’invito a bere il caffè - non mi andava il caffè - e che lui poteva andare a berlo da solo. L’altro, napoletano, mi ha guardato malissimo: un caffè a Napoli non si rifiuta. Non so se questo può essere uno stereotipo - nel caso me ne scuso - ma mi hanno spiegato che le cose stanno così e l’ho presa per buona.

Ricalcare serve a creare “similitudine” fra esseri umani che, come quasi tutti gli animali, si trovano bene quando percepiscono di avere a che fare con qualcuno che “in qualche modo” è simile a loro.

Un altro modo per ricalcare è “ricordare alla controparte - con la quale non riesci a trovare un accordo - che entrambi avete degli interessi in comune”. Ad esempio, una coppia divorziata - ex marito e ex moglie - devono decidere qualcosa



per il futuro dei loro figli e non vanno d'accordo. Uno dei due potrebbe dire "io ho a cuore il futuro dei nostri figli come te. Quindi, cerchiamo una soluzione per far sì che i nostri figli abbiano il meglio, indipendentemente dal fatto che io e te non ci sopportiamo più". Ecco che qui il ricalco è proprio quello di evidenziare l'interesse che c'è in comune.

Se vuoi approfondire l'argomento del ricalco ti consiglio il corso ["Basi di PNL"](#) o i video sulla nostra ["Extraordinary Suite"](#) il portale con più di 400 audio e video corsi.

Un altro modo di superare gli ostacoli è quello di "riconoscere l'autorità" evitando di sminuire le persone - non piace a nessuno essere sminuiti. Non sminuire mai la controparte che poi, per dimostrare che è più di quello che stai dicendo, farà delle sciocchezze.

Usa "e" come congiunzione invece che "ma".



Questa è una cosa che si studia in [PNL](#), per cui invece di dire “sono d’accordo con te, ma la procedura me lo impedisce”, meglio usare “sono d’accordo con te e purtroppo la procedura me lo impedisce”.

“Ma” e “però” sono congiunzioni avversative, quando le uso tutto quello che ho detto prima viene rinnegato. Invece “e” è una congiunzione semplice. Se ti dico “hai fatto un buon lavoro però ti sei dimenticato di far firmare il modulo”, che tu hai fatto “un buon lavoro”, non te lo ricordi più. Diversamente, se ti dico “hai fatto un buon lavoro e ti sei scordato di far fidare il modulo” le due cose hanno la stessa valenza.

Quando vuoi andare in contrapposizione con una persona e vuoi mantenere una buona relazione, sostituisci i tuoi “ma” e i tuoi “però” con degli “e”.

Sostituisci la congiunzione avversativa con una congiunzione semplice. Provare per credere: forse



ti sembra un po' strano, ma questa cosa funziona e ti servirà certamente.

Non accusare gli altri con frasi come “tu non mi ascolti” o “tu sei sempre scontroso”, meglio invece parlare di te. Per esempio, puoi dire “io sono in difficoltà quando fai quello che fai, mi aiuti a capire cosa stai cercando di fare?” in tal modo eviti di accusare, perché poi chi viene accusato si difende - anche se è colpevole. Se attacchi è ovvio che le persone cerchino di difendersi.

Piuttosto che dire “tu”, cerca di dire “io”. Esempio: “quando fai così, io mi sento che...”, cioè parla di quello che senti tu, in modo tale che l'altra persona non si senta attaccata.

L'idea è quella di difenderti e contestualmente (nota che sto usando un “e” e non un “ma”) creare ottimismo, mantenere un ambiente, una relazione, una interazione o, come si direbbe in [PNL](#), un “rapport” funzionale dove tu vuoi che ci



sia uno scambio continuo: la contrapposizione di solito porta danni.

Questi sono dei consigli, delle linee guida: devi usare la tua intelligenza, la tua saggezza per capire di volta in volta condizione e situazione.

Andare in ricalco e creare “rapport”, infatti, non vuol dire essere consenzienti, non vuol dire subire offese, prendere uno schiaffo e porgere l'altra guancia - se prendo uno schiaffo, non ti restituisco un pugno e certamente mi allontanano così il prossimo lo schivo.

Rapport non vuol dire, nemmeno, applicare il concetto di “occhio per occhio” perché, come diceva Gandhi, “occhio per occhio” rende entrambi ciechi.

Se la mia controparte in qualche modo si sta comportando male, sta facendo dei giochini strani, sta dicendo bugie, invece di smascherarlo,

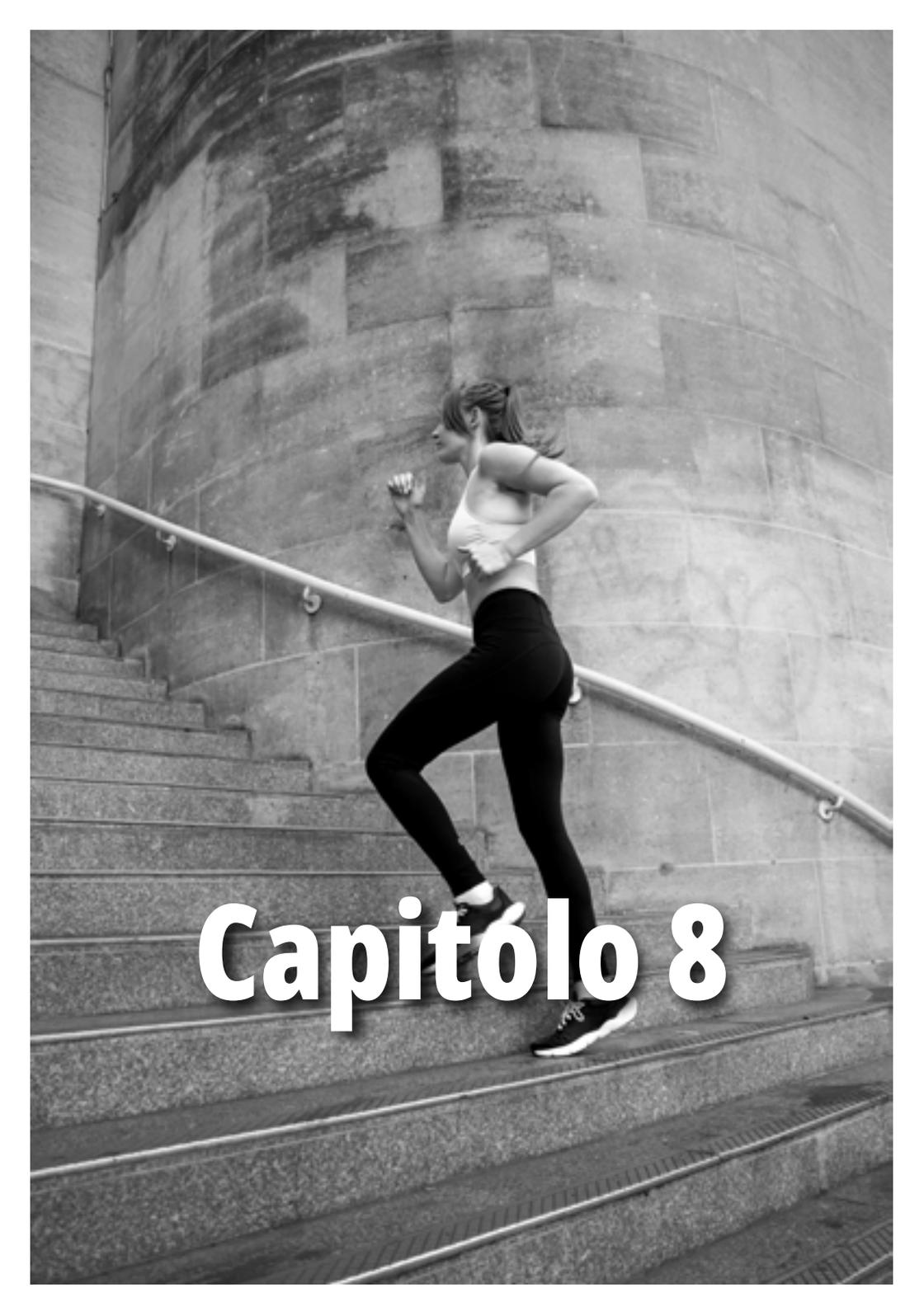


minacciarlo, punirlo, meglio “disinnescare la bomba”, non lasciando che esploda, evitando di lanciarne una più grande.

Altrimenti facciamo la fine del conflitto in Medio Oriente dove fanno a gara tra chi si lancia contro le bombe più potenti.

Bisogna trovare un modo per convivere ed evitare la guerra: i conflitti in negoziazione, anche quelli vinti, costano. Se riesco a trovare un accordo per evitare il conflitto, ed evitarlo in modo funzionale, corretto, etico, utile per entrambi, siamo tutti contenti e possiamo convivere! Magari non porto a casa il miglior accordo possibile, però ne ottengo uno soddisfacente e lo ottieni anche tu.

E stiamo tutti meglio.



# Capitolo 8



## Passo 3

In questo capitolo analizziamo il terzo passo a tua disposizione per superare gli ostacoli che puoi incontrare durante una negoziazione.

*Ristrutturare*: se hai studiato [PNL](#), sai che si tratta della capacità di dare un significato diverso a qualcosa che accade. Ristrutturare vuol dire riformulare il significato, il messaggio di una cosa che è già accaduta.

Nell'ambito edile, ristrutturare è prendere un edificio che è già stato costruito e rimodernarlo, rimetterlo a posto. Anche in negoziazione una delle cose che noi possiamo fare è, appunto, quella di “ristrutturare”.

Come abbiamo detto tante volte, può succedere



durante una negoziazione di arrabbiarsi, innervosirsi, magari reagire. La cosa da fare, in questi casi, è prendere tempo, fare una pausa, un bel respiro, bere una valeriana, fare una passeggiata. Non reagire, non dire cose, non rispondere.

Se ti arriva un'e-mail, un messaggio, una telefonata poco carina, invece di rispondere come vorresti - il tuo sistema limbico si è attivato e forse hai voglia di riattaccare o di difenderti - prenditi una pausa, non fare niente, aspetta e non reagire. Altrimenti, tutte le volte che reagisci alimenti il conflitto e, se la controparte lo sta facendo apposta, fai esattamente il suo gioco.

Fermati e poi “riavvolgi il nastro”. Decidi di ripartire con la conversazione dicendo “facciamo qualche passo indietro” o “ci siamo detti” oppure “abbiamo detto” e via così. Questo serve a te per prendere tempo e calmarti, a lui - o a loro - per tornare indietro, ad entrambi per riordinare



le idee e rimettervi “sulla stessa pagina”, come direbbero gli americani. È importantissima la capacità di fare questi passi.

Un po' come quando nelle serie televisive, all'inizio della puntata nuova, fanno un riassunto per mettere sulla stessa linea tutti gli spettatori che nel frattempo si sono distratti o si sono dimenticati dei fatti già accaduti nelle puntate precedenti.

Fai una pausa, aspetti di calmarti (o aspetti che si siano calmati loro) - la fretta non serve a molto in questi casi - evita di decidere su due piedi, soprattutto quando c'è emotività da parte tua, da parte loro o da parte di tutti.

Qualsiasi sia l'emotività, anche positiva! Fai una pausa, raffreddati e solo dopo decidi. Non prendere mai una decisione sul momento, non accettare, non controproporre, perché in quel frangente hai l'emozione a mille o hai voglia di



dirgliene quattro o hai voglia di prendere al volo l'occasione. Aspetta, rimani tranquillo, usa la testa, non solo la pancia.

La cosa migliore da fare è “accogliere”, quindi ristrutturare. Il tuo obiettivo, ricorda, è fare “problem solving”, ovvero risoluzione dei problemi, dei conflitti. Per farlo ci vuole un po' di metodo.

Chiedi le ragioni delle cose, chiedi i perché evitando di usare “perché”. Non dire mai “ma perché fai così” bensì “per quale motivo fai così”. Non dire “perché mi chiedi questo” o ancora “perché è così importante per te questa cosa”: meglio dire “per quale ragione questa cosa è così importante?”.

*William Ury* ci dice spesso di fare attenzione quando si chiede “perché”: in [PNL](#), se hai studiato il Metamodello, che è un argomento di linguistica che si fa al corso [NLP Practitioner](#), sai benissimo



per quale ragione è meglio non chiedere “perché”.

Devi saper chiedere le *motivazioni*, cioè, come dice la parola, *i motivi che stanno dietro le azioni*, senza usare la parola “perché”: usa “per quale ragione”, “per quale motivo”, eccetera. Chiedi “in che senso” o “cosa ne dici se si facesse questo” oppure “per quale ragione non vuoi accettare questa cosa” o “per quale motivo rifiuti questa proposta” oppure “cosa ti impedisce di pagarmi prima” o ancora “cosa ti impedisce di abbassare il prezzo”.

Chiedi sia le ragioni per le quali la controparte vuole qualcosa, sia quali sono le ragioni per le quali non desidera fare qualcosa. Il tuo obiettivo è capire, così, quando viene elaborata una risposta, ti viene data un’informazione grazie alla quale magari trovi un escamotage - nel senso positivo del termine - trovi una soluzione che può soddisfare sia te, sia loro.

Fai delle ipotesi, proponi dicendo “e se io riuscissi



a fare questa cosa, sarebbe utile per te?” o “Se io riuscissi a sbloccare questa cosa e a darti quello che tu mi chiedi, tu cosa riusciresti a darmi in cambio?”.

Faccio un esempio: supponiamo che io sia un venditore, un possibile fornitore, e che tu sei un potenziale cliente. Io ti faccio il prezzo, tu mi chiedi un ulteriore sconto e io allora ti dico “guarda, quasi sicuramente non riesco a fartelo avere, devo chiedere in sede”. “Qualora io riuscissi a parlare con il mio capo per ottenere questo sconto, cosa posso offrirgli, cosa puoi darmi per aiutarmi a convincerlo? Puoi pagarmi a 30 giorni invece che a 90?”.

Questo è un modo per ottenere delle cose quando tu non ti stai “impegnando” e stai ancora valutando di condiscendere su qualcosa, quindi, domandi cosa puoi avere in cambio qualora riuscissi a concedere quello che loro t’hanno chiesto.



*Ricerca dei consigli.* Nella negoziazione di ostaggi, una delle frasi che i negoziatori dicono ai “cattivi” che vogliono l’elicottero o i soldi è “io non sono in grado di offrirti tutto questo, perché sicuramente il mio capo, il sindaco, il presidente, non autorizzerà mai quello che mi chiedi” e poi domandano “quindi, secondo te come posso fare?”. In quel frangente gli chiedi di dirti, secondo loro, come potresti fare ad ottenere quello che ti chiedono.

Se ti rispondono “non lo so, questo è il tuo lavoro” tu procedi con “allora se è il mio lavoro, ti dico che io non posso farlo, è impossibile. Però se me lo chiedi, significa che pensi che si possa fare, quindi dimmi tu come ci si può riuscire”.

Questo modo di negoziare ha l’obiettivo di mantenere la conversazione sempre aperta, di farli parlare: loro così ti danno informazioni, ti danno tempo, ti danno cose su cui lavorare e quindi per te è sempre una buona cosa.



Se pensi che il tuo interlocutore, la tua controparte faccia delle cose che non sono corrette, tu gli puoi chiedere “secondo te, quello che stai facendo, quello che mi chiedi, è giusto, è corretto? Su quale base è corretto? Se io facessi quello che tu stai facendo, per te andrebbe bene?” ed è un po’ come dirgli “hey! tu stai facendo questa cosa, quindi la posso fare anch’io”.

Ho usato questo sistema proprio di recente e, dopo aver cercato di blaterare qualcosa, la mia controparte alla fine ha praticamente ammesso che si stava comportando male.

Ricordati, l’obiettivo è fare domande aperte, per avere risposte, raccogliere informazioni, far parlare la persona, fargli dire cose, fargli sentire che la ascolti, farlo sentire (o farla sentire) in qualche modo in controllo della situazione.

Tu nel frattempo raccogli informazioni e, con l’informazione che hai, puoi proporre, imbastire



ragionamenti e offerte o far notare alla persona che non ha una linea, che salta di palo in frasca, che non è equa nelle richieste, eccetera.

Quindi: ristrutturare le strategie e se alzano un muro puoi ignorarlo. In alcuni casi, infatti, ci sono delle richieste che puoi totalmente ignorare e vedrai che la controparte si dimenticherà di avvertetele fatte: perché a volte, soprattutto chi è capriccioso, ti fa una lunga lista di cose ma poi finisce per non ricordarle bene neanche lui - soprattutto se le cose che ti chiedono non sono loro iniziative, ma è qualcuno della loro audience che le butta lì.

*Puoi reinterpretare:* quindi cominci con “se ho capito bene quello che mi stai chiedendo...”, e poi continui parafrasando quello che ti ha chiesto e cambi qualcosa, in modo tale che - magari - la persona dice va bene anche così.

Oppure *la metti alla prova*, cioè gli dici “se non



fai questo io non farò quello”, per capire se è uno serio.

In altre parole, quando hai a che fare con il “can che abbaia”, in alcuni casi è bene provare a vedere se “morde” davvero. Mettere alla prova un muro è rischioso, cerca di farlo solo per minacce piccole, per cose importanti sarebbe meglio evitare.

Se tiri su un muro, dai un ultimatum, e l'altra persona decide di metterti alla prova, a quel punto devi per forza procedere con l'ultimatum, altrimenti non sei credibile: tutte le volte che minacci di fare qualcosa e poi non la fai, perdi di credibilità. Quindi non minacciare se non sei disposto ad andare fino in fondo perché, se minacci poi sei obbligato a fare qualcosa.

*Parliamo di attacco.* Se qualcuno ti attacca, che fare? Anche in questo caso, fai finta di niente. Spero che, almeno una volta nella vita, tu abbia avuto la saggezza, il coraggio, la furbizia di



ignorare qualche sciocchezza che il tuo partner ha detto. Come ben sai, se rispondi a tono, parte la litigata. Spero che anche il tuo partner abbia la saggezza, una volta ogni tanto, di ignorare le sciocchezze che dici tu.

Se invece l'attacco è uno di quelli che non puoi ignorare - perché è importante - ricordati "che difficilmente le persone attaccano gli altri". Le persone che attaccano qualcuno, in realtà, lo fanno per "attaccare il problema". Quando qualcuno ce l'ha con te, considera che spesso non ce l'ha esattamente con te, ma con la situazione, con sé stesso, con il problema. Come dicono gli americani, "don't get personal", non prenderla sul personale, altrimenti se ti offendi, litigate, parte l'ego, finisce in bagarre. Insomma, tieni a mente che tutti gli attacchi rivolti a te celano qualcos'altro, un problema più grande.

Ristruttura come se fosse una cosa amichevole, immagina che sia una partita a Monopoli o a



Risiko - se sai cosa sono. Immagina che sia un gioco.

È un po' come il mio pomeriggio a Istanbul, dove ho preso la negoziazione come un gioco, e il venditore, titolare del bazar, l'ha condotta anche lui come gioco. Ci siamo divertiti, ho fatto una bellissima esperienza, lui mi ha offerto il tè ed io sono venuto via con le cose che volevo (a un prezzo per me equo). Lui era super felice, aveva il suo margine.

Ho un bel ricordo di Istanbul, sia perché ho ancora gli oggetti che ho comprato, sia perché ho memoria di questo bellissimo momento "amichevole": un paio di volte lui ha fatto finta di arrabbiarsi, ho fatto finta di offendermi, abbiamo fatto un po' di teatrino, insomma ci siamo divertiti.

*Ristruttura sugli errori del passato in soluzioni future.*  
Quando ci sono errori tuoi, o della controparte



o di altri - errori che in qualche modo si pagano caro - utilizzali per creare nuove soluzioni del presente o addirittura del futuro.

Prova a dire “mettiamoci d’accordo sul fatto che la prossima volta, se succede questo, la gestiremo così” oppure “la prossima volta, se succede quello, lo risolveremo con l’altro”. E cambia il “tu” e “io” in “noi” - cerca di parlare usando proprio la prima persona plurale - e di aiutare sia te stesso e sia la controparte. Per poter pensare in termini di “noi” con la controparte, devi cominciare tu a farlo, altrimenti non sei credibile. Come l’esempio dei genitori divorziati che invece di dire “io” e “tu”, “perché io” e perché tu”, cominciano a dire “perché noi che siamo genitori di questi ragazzi, dobbiamo trovare un modo di andare d’accordo”.

Anche in un rapporto di business, fornitore vs cliente per dire, può esserci comunque un “noi”. Il “noi” rappresenta le due entità che hanno interessi contrapposti e che vogliono trovare un accordo,



perché entrambi hanno convenienza a farlo.

L'idea del “noi” è proprio quella: continuare a ricordare a te stesso e alla controparte che trovare un accordo, equo ovviamente, conviene da entrambi, quindi vale la pena continuare a provare, a ragionare e a impegnarsi per farlo.

Smaschera i tranelli, fai domande per chiarire, fai domande in contrapposizione, metti in luce informazioni che sono contrastanti. Se la persona sta dicendo delle bugie, tieni ben a mente, o questa ha un'ottima memoria o, prima o poi, si tradisce affermando una cosa che è diversa da quella dichiarata prima. Smaschera non in modo accusatorio, ma in modo scherzoso. Usa il modo accusatorio o minaccioso solo se sei costretto, per le ragioni che già ci siamo detti.

*Fai richieste ragionevoli.* Se fai delle richieste assurde, la controparte si sentirà autorizzata ad utilizzare tranelli, bugie o quello che serve per



difendersi e per non concederle. Se stai al gioco, fai lo gnorri - a volte l'ho fatto - fai in modo che il suo tranello, il suo giochino, di fatto ti sia utile. Qui ci vuole un po' di malizia, un po' di furbizia, e quando hai a che fare con persone che sono maliziose e furbe, devi riuscire a essere più furbo di loro.

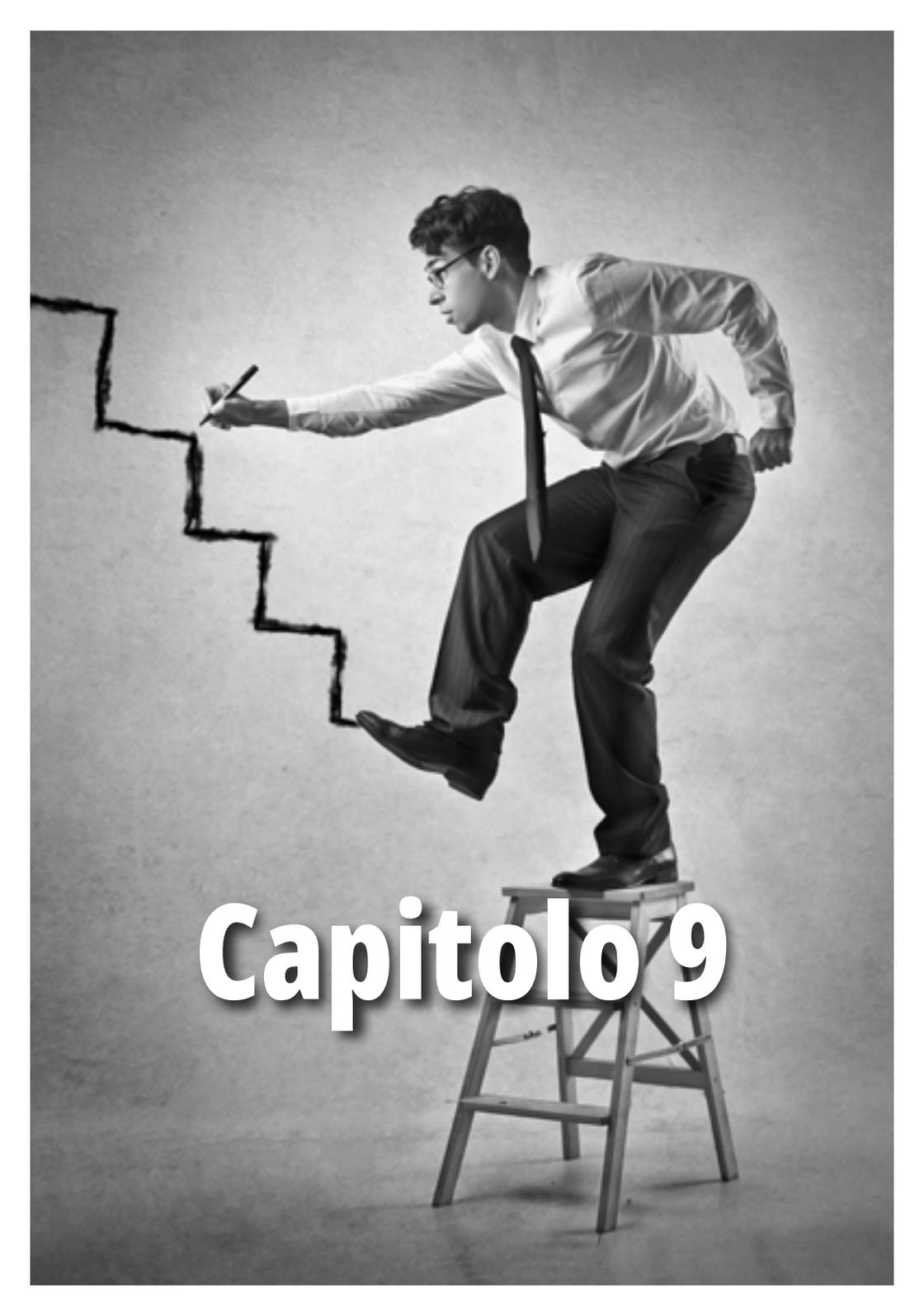
Se hai visto il film “Il mercante di Venezia”, il protagonista - interpretato da Al Pacino - richiede una libbra di carne dal corpo del suo creditore, perché questo non può pagarlo “visto che non riesce a pagare, deve darmi un pezzo di carne”. La controparte allora replica “va bene, ti do la carne”. A quel punto Al Pacino è convinto di aver vinto, ma si accorge che la regola prevede che lui stesso debba tagliare quella carne a mano libera, con un coltello, nell'esatta quantità richiesta, una libbra, senza spargere sangue, una cosa ovviamente impossibile. Quindi, “spoiler”, Al Pacino non avrà il suo pezzo di carne e perde tutto: deve risarcire l'altra persona e, di fatto, ha



creato un tranello del quale “è rimasto vittima”.

Insomma, devi avere un po' del proverbiale “pelo sullo stomaco”. Io non sono di questa idea e se qualcuno ti tende dei tranelli devi pur fare qualcosa. Se, ad esempio, hai dei figli, dei bambini, immagino che almeno una volta tu abbia fatto finta di credere alle loro bugie, per poi rivoltare contro tuo figlio o tua figlia quello che ha detto per mandarlo a letto, fargli fare i compiti e così via.

Nel prossimo capitolo vedremo il quarto passo per superare gli ostacoli della negoziazione, quello che *William Ury* definisce “costruire un ponte d'oro”.



# Capitolo 9



## Passo 4

Siamo arrivati al quarto dei sistemi utilizzabili per superare gli ostacoli di una negoziazione, quello che viene chiamato “*Costruisci un ponte d’oro*”.

Si tratta, ovviamente, di una metafora che sottende l’idea di “costruire un ponte fra te e la controparte” e lo definiamo “d’oro” perché rappresenta un “ponte di comunicazione”, che congiunge due lati - come se fossero di un fiume, di un lago o di un mare - che “prima non si toccavano perché vi era qualche differenza”.

“Costruire un ponte d’oro” ci aiuta dunque a edificare una comunicazione, un’interazione, degli accordi e, pertanto, ci aiuta ad andare avanti. È un sistema utile per superare una serie di ostacoli come, per esempio, il fatto che “*alla*



*controparte non piaccia un'idea perché non è la sua”.*

Capita sovente che le persone combattano delle idee semplicemente perché non sono le loro. Se ricordi, ho fatto l'esempio della scena tratta dal film “Il mio grosso grasso matrimonio greco”, dove la mamma di Lula, la protagonista, per convincere il marito di un'idea, deve fare in modo che questo pensi di averla avuta lui per primo.

Ci sono persone che, a volte, quando l'idea non è la loro la combattono e bisogna trovare il modo di far sì che invece la sposino.

Possono sorgere problemi - come abbiamo già visto all'inizio - anche quando *gli interessi della controparte non sono soddisfatti totalmente o non sono soddisfatti nel modo in cui essa pensava di soddisfarli*. Magari tu pensi di averli soddisfatti e magari potresti aver ragione, ma la controparte voleva che accadesse in un altro modo o ha paura, firmando l'accordo, di perdere pubblicamente



la faccia con i suoi soci, con la sua audience: la moglie, il marito, gli amici, eccetera.

Quando “tu” trovi un accordo che è in qualche modo sconveniente per la controparte - in altre parole vinci - è sempre una buona idea *far uscire chi perde come se fosse il vincitore*.

Un po' come i grandi allenatori, i grandi atleti, che, quando vincono fanno sempre grandi complimenti a chi ha perso, che si rincuora, “salva la faccia” e si sente sereno.

Io sono un bergamasco e seguo le gesta della squadra di calcio della città - l'Atalanta. Come forse sai, l'Atalanta ha avuto il grandissimo onore di partecipare a una delle competizioni più prestigiose che esistano: la Champions League.

Quando è andata a Manchester, in uno degli stadi più importanti al mondo, a giocare contro una delle squadre più blasonate che ci siano,



ha perso malamente, ma ha giocato 90' a viso aperto, senza mollare neanche durante gli ultimi minuti. L'allenatore della squadra avversaria, il grande Pep Guardiola, in conferenza stampa, pur avendo stravinto - 5 a 1 - ha fatto i complimenti all'Atalanta dicendo "come voi giornalisti italiani sapete, visto che la conoscete più di noi, è meglio andare dal dentista che affrontare l'Atalanta".

Pep Guardiola, un signore oltre che un grande allenatore, facendo questa bella metafora si è fatto amare a Bergamo e ha reso onore all'Atalanta, una squadra che, ripeto, aveva perso malamente senza perdere la faccia.

Se cerchi di *"ottenere troppo velocemente"* qualcosa *"ci sono persone che si irrigidiscono"*.

Facendo un esempio un po' maschilista: la prima sera che esci con una donna non puoi avere proprio tutto. Magari dopo cena puoi avere il bacio della buonanotte e, nonostante ci sia anche



la voglia di venire a letto con te, lei potrebbe avere delle remore a lasciarsi andare di più.

Devi dare tempo al tempo, ovvero *“dare alle persone il tempo di metabolizzare”* le tue richieste o il tipo di accordo.

Quando vuoi *“costruire un ponte d’oro”* devi *coinvolgere l’altra parte*. Chiedi e costruisci in base alle loro idee, cerca di incorporarle e, anche se poi un’idea è totalmente tua, danne merito anche alla controparte. Puoi farlo dicendo *“guarda, ho pensato a quello che tu mi hai detto l’altro giorno, a me è venuta questa idea”* oppure *“beh l’idea è merito tuo, perché in realtà me l’hai fatta venire tu”*.

Ripeto, il tuo obiettivo non è prendersi una medaglia, ma trovare un accordo. Se puoi, in qualche modo, riconoscere all’altra parte che ti ha aiutato, non fai altro che fargli del bene, valorizzarlo, facendo



sì che si ponga bene nei tuoi confronti. Questo migliorerà la vostra relazione e la vostra capacità di comunicare, negoziare e ovviamente di trovare un accordo.

Chiedi anche “*criteri costruttivi*”: “c’è qualcosa che ti sto dicendo, che sto facendo o che non sto facendo, che ti mette in difficoltà, che ti crea problemi?”. Io lo farei anche con chi non è collaborativo, perché porgendo una mano, se hai a che fare con qualcuno che è un poco intelligente, poco furbo, questo coglie l’occasione e si rende conto di avere a che fare con una persona in gamba e intellettualmente onesta.

Se hai a che fare con un malandrino, approfittatore, parassita, puoi farlo, ma con attenzione e con furbizia.

“*Dai delle scelte.*” Evita di mettere all’angolo la tua controparte, cerca sempre di dargli la possibilità di scegliere, anche quando effettivamente merita



di essere messa all'angolo: dalle sempre una via d'uscita. Buttala a mare e poi buttagli il salvagente in modo che possa in qualche modo uscirne bene.

In alcuni casi, saranno rarissimi, qualcuno si approfitterà della tua gentilezza, della tua educazione, umanità, etica, ma essendo pochissimi almeno poi saprai con chi hai a che fare.

La maggior parte delle persone apprezzerà il tuo modo di fare e manterrai una certa integrità etica, professionale, personale che, ti posso assicurare, vale più di qualsiasi cosa che tu possa portare via in una negoziazione.

Non scendere mai a compromessi per la tua integrità, perché niente, neanche tutti i soldi del mondo, possono ripagare la tua onestà intellettuale e la tua credibilità, non tanto fuori, ma dentro di te! Tu sai chi sei, sai che hai fatto le cose giuste, che non ti sei approfittato di



nessuno, non hai abusato del tuo potere, non ti sei vendicato, che sei stato una persona elegante.

*Appaga gli interessi anche non soddisfatti.* Se ti fanno delle domande o delle richieste assurde, invece di dire “questo è assurdo”, cerca di capire il perché, qual è la motivazione dietro la richiesta. Più riesci a capire quali sono le motivazioni, giuste o sbagliate che siano - con le quali concordi oppure no - meglio è.

In qualsiasi interazione, c'è una persona che può influenzarne un'altra. C'è quello che *John Grinder*, co-fondatore della [PNL](#), chiamerebbe “un operatore del cambiamento”. L'interazione potrebbe essere fra due colleghi, fra un genitore e un figlio, fra un coach e un cliente o fra due persone che negoziano.

La cosa peggiore che puoi fare a te stesso è inibirti la capacità di influenzare il pensiero e i comportamenti degli altri dando un giudizio.



Cioè, più tu giudichi negativamente qualcuno, meno avrai possibilità di influenzarlo. Quindi evita di dire che i tuoi interlocutori sono semplicemente degli stupidi, degli sciocchi.

*Non trascurare i bisogni primari, cioè, mangiare bene o dormire: a volte le persone si comportano male o non riescono a ragionare o sono nervose perché è tardi, sono stanche, hanno saltato il pranzo e sono coinvolte in una riunione che si sta protraendo troppo nel tempo. Ancora, fa troppo caldo, fa troppo freddo, non c'è acqua a disposizione (magari dopo due ore di riunione hanno sete).*

Sono fattori che influiscono pesantemente sull'umore, tanto che, come ti ho accennato, qualcuno crea appositamente questi problemi per mettere in difficoltà la controparte.

*Non dare per scontato che la torta sia quella. A volte tu pensi che la negoziazione sia su alcuni aspetti,*



invece per la controparte le cose importanti sono altre. Davanti a te c'è solo un teatrino messo in piedi per fare bella figura. Nell'esempio della compravendita dell'appartamento che mi ha visto protagonista, la vera negoziazione che la famiglia venditrice aveva a cuore era quella che loro avevano con il costruttore.

Vendevano a me questo appartamento per acquistare una villetta che era in costruzione. La negoziazione più importante per loro, la torta più importante, non era la vendita dell'appartamento che facevano con me, bensì l'acquisto della villetta. Quindi ho aiutato questa famiglia ad acquistare bene e, a loro volta, loro hanno aiutato me a comprare bene. La negoziazione che avevano con me era un mezzo, non era il fine.

*Punta un accordo a basso costo dai grandi vantaggi. L'abbiamo detto tante volte: chiediti continuamente cos'hai che costa poco per te e per lui, o loro, vale tanto. Cosa ha lui che gli*



costa poco e per te vale tanto. L'obiettivo qui, per entrambi, è portare a casa il massimo con il minimo sforzo.

*Usa anche il “se allora”, tipo “se allora io faccio questo, allora tu fai quello” o “allora se tu mi chiedi questo, io ti posso chiedere quello” e ancora “se allora tu fai così io faccio quell'altra cosa”. Se conosci la linguistica, si tratta di una cosiddetta “equivalenza complessa”, quindi è un buon modo di negoziare.*

*Aiuta la controparte a salvare l'apparenza, aiutala a fare marcia indietro senza far rinunce e se fa rinunce, aiutala a impacchettare bene cosa racconterà agli altri. Assicurati di non fargli fare brutte figure perché queste non piacciono a nessuno.*

*Dimostra come sono cambiate le cose. Se la controparte è obbligata a concedere di più, fai in modo di spiegare ad essa, o all'audience, che non*



sei tu che sei un negoziatore straordinario, ma la controparte che è stata intelligente a chiudere perché la situazione è cambiata e ha capito che non c'era altro modo.

Ricorda come Pep Guardiola, dopo aver battuto l'Atalanta, ha detto “complimenti all'Atalanta, è stato difficilissimo, ci ha fatto soffrire, ci ha fatto correre, preferisco andare dal dentista che incontrare l'Atalanta”.

*Rivolgetevi entrambi ad una terza parte che vi aiuti, facendo da mediatore.* Abbiamo già fatto l'esempio del marito e della moglie che non vanno d'accordo e discutono senza riuscire a trovare armonia. Vanno da un mediatore che, come dice la parola stessa, media e magari spiega al marito delle cose della moglie che questa da sola non riesce a fargli capire, o che il marito non capisce perché, quando glielo dice la moglie, parte del presupposto che lei è un'isterica. O chiarisce alla moglie delle cose del marito, perché forse lei non



lo ascolta più o lo fraintende perché è convinta sia una persona cattiva.

Il mediatore dunque aiuta a interpretare, a capire. Non è una cosa da poco. Se vai a parlare con una persona che parla una lingua che non conosci, puoi prendere un traduttore, un interprete. Questo fa il suo lavoro, traduce e non necessariamente è in grado di aiutarti a capire. Perché, se dici, ad esempio, “devo farmi le ossa in questa cosa”, usi una metafora che in italiano serve per dire che devo fare esperienza: ma se lo traduci letteralmente in inglese non vuol dire niente.

Questo esempio non lo faccio a caso. È veramente successo che un mio amico, per dire ad una signora inglese che doveva fare esperienza, ha detto “I need to make my bone” e l'altra gli ha risposto perplessa “what?”, “cosa?” e lui è stato costretto a spiegare la metafora.



*Punta a uno standard di equità*, assicurati cioè che l'equità, il fare una cosa che sia giusta per tutti, venga rispettata. Lo stabilisci all'inizio e assicurandoti che il punto venga mantenuto.

Evita di sovrastare, sopraffare, umiliare la tua controparte. Se la tua controparte cerca di umiliarti o di sovrastarti, devi farglielo notare e appellarti al buon senso. Se hai a che fare con una persona di buon senso, dovrebbe bastare. Se hai a che fare con uno meno simpatico, ovviamente no.

*Aiuta a scrivere il discorso di vittoria*. Se c'è un accordo, magari questo è più vantaggioso per te e la controparte è delusa perché voleva qualcosa di diverso (o ha qualcuno a casa che avrebbe voluto qualcosa di diverso), aiutala allora a costruire un discorso di vittoria che anch'essa deve recitare.

Quando una squadra di calcio esonera un allenatore, non dice mai "l'abbiamo mandato via perché è un cretino, un incapace", ma "lo



ringraziamo, ha fatto un gran bel lavoro, gli auguriamo il meglio” per non sminuire, non svalutare, non offendere e non mettere in difficoltà un allenatore che licenziato perché in realtà è scarso o magari ha fatto delle cose che non doveva fare: i panni sporchi si lavano in casa e si evita di metterli in piazza.

*Fai con calma proprio per fare presto. A volte, mettere fretta rallenta il processo negoziale, innervosisce la controparte e quindi il processo decisionale ha una battuta d’arresto.*

Se hai la cortesia di fare con calma, la persona si sente a suo agio e il tempo che investi nel fare le cose con calma, in realtà, fa risparmiare altro tempo: la persona invece di tergiversare, o essere insicura, si sente serena e quindi finisce per firmare l’accordo.

*Guida la controparte un passo alla volta, non bruciare le tappe. Ci sono tappe, infatti, che non si*



dovrebbero bruciare, perché se lo fai ci rimetti e oltretutto rovini la relazione. E non chiedere un impegno definitivo fino all'ultimo.

Facciamo finta che esca a bere un aperitivo con una donna perché vogliamo conoscerci meglio e, tutto sommato, valutare se poi è il caso di uscire a cena o di fare un weekend di passione insieme.

Quando siamo all'aperitivo non è che le chiedo di sposarmi, perché lei ovviamente risponderebbe “aspetta un attimo, ti ho appena conosciuto”.

Oppure non mi metto a dirle “oggi prendiamo un aperitivo, però la prossima volta che usciamo andiamo a cena e la terza volta che usciamo andiamo a letto insieme”. Lei mi risponderebbe “aspetta un attimo, facciamo l'aperitivo prima!”.

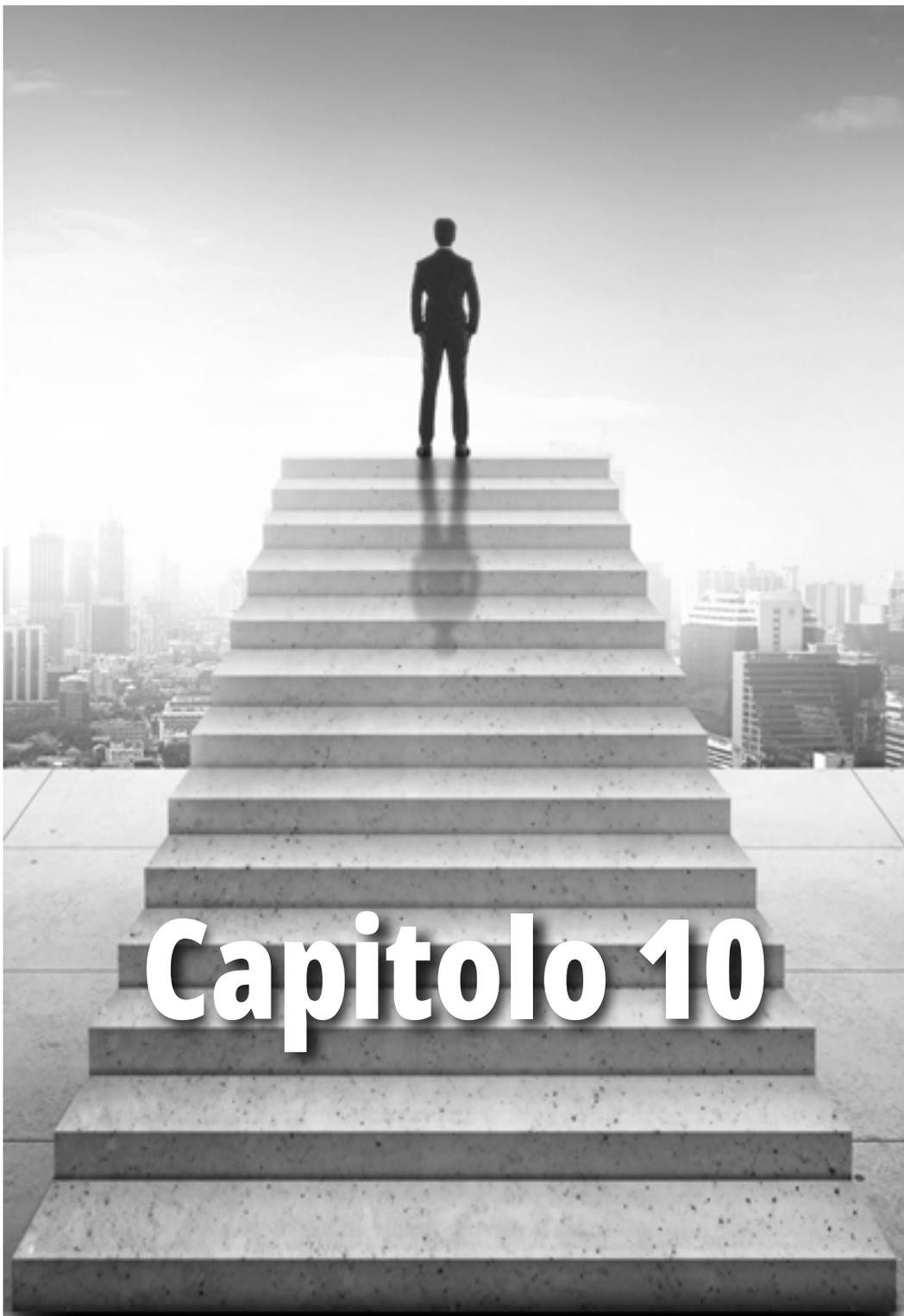
Quindi attenzione a bruciare le tappe o a presupporre troppe cose: le persone possono insospettirsi, impaurirsi o innervosirsi, pensare



che tu sia troppo insistente o pensare che loro non abbiano il controllo. In una negoziazione strategica devi evitare, a tutti i costi, che la tua controparte si senta sotto il tuo controllo, che senta di non avere scelta, di non avere potere. Sono cose che spaventano.

*Devi evitare di correre anche nel finale*, non devi dare l'impressione di avere fretta. Evita di bruciare le tappe e di rovinare tutto proprio quando sei alla fine. In quel momento c'è da firmare, c'è da stringere la mano, suggellare il vostro accordo, quindi fallo con calma, con entusiasmo, con gentilezza, cortesia ed eleganza. Evita di correre, evita di avere fretta. Anzi, più fretta hai e meno devi correre perché, se mai l'hai avuta in passato sai quali errori ti fa commettere. Se hai fretta e vuoi andare alla grande devi “fare le cose velocemente e con calma”.

Ci occuperemo nel prossimo capitolo dell'ultimo passo.



# Capitolo 10



## Passo 5

Eccoci al quinto e ultimo dei cinque passi che aiutano a risolvere i blocchi, i problemi, le difficoltà che potremmo trovare durante la nostra negoziazione - quando siamo al “tavolo.”

Il quinto passo è *“usa il tuo potere per istruire”*. Quando hai il coltello dalla parte del manico - hai quello che vuole la controparte o, in quel momento, sei un po' tu quello in vantaggio - invece di abusare del tuo potere per vendicarti, fagli vedere chi sei e utilizzalo per istruire, per educare.

Se hai a che fare con qualcuno che non è così bravo, come te, a gestire le emozioni, o che non è così bravo a prepararsi o che è giovane o arrabbiato o quant'altro, invece di divertirti e



abusare della controparte, utilizza il tuo potere e il tuo vantaggio per educarla e darle una mano.

*Bisogna sempre usare toni pacati.* Illustra le conseguenze e aiuta quella persona (o quelle persone) a capire cosa succederà se si continua a fare così. Poni domande sulla realtà, tipo “ti rendi conto che sta succedendo questo?” o “dove pensi che andrà questa negoziazione se continui a comportarti così?” oppure “cosa pensi che accadrà se non rispetti questo punto?”.

Non usare minacce, ma fai delle domande aiutando la persona a rendersi conto di quello che sta facendo.

Chiedi anche: “se non troviamo l’accordo, cosa pensi che succederà?” o “come farai tu se non troviamo l’accordo?”.

Se vogliamo rifarci all’esempio dell’acqua nel deserto è un po’ come se gli dicessi “tu hai l’acqua



e io ho sete, non me la vuoi dare perché non siamo d'accordo sul prezzo, e va bene, ma se non me la concedi al prezzo che ti sto offrendo probabilmente morirò e, se morirò, tu avrai certamente tanta acqua e visto che siamo soli in mezzo al deserto, non avrai più un cliente a cui venderla”.

Ovviamente è un esempio assurdo e serve a farti comprendere cosa intendo quando dico “aiutare qualcuno a capire le conseguenze delle sue azioni”.

Oppure potresti anche dire: “secondo te, cosa succederà se continui a trattarmi male, ad insultarmi”. Un po' di tempo fa ho scritto un'e-mail a una persona che non mi ha risposto. Gli ho riscritto e questa di nuovo non mi ha risposto. Ho riprovato dicendo stavolta “è la terza mail che mando, non mi stai rispondendo, cosa pensi che possa fare io, visto che tu alle mie e-mail non rispondi?” e a quel punto la persona mi ha



risposto: ha capito che la corda si stava spezzando.

*Chiedi anche alla controparte cos'ha intenzione di fare, visto che continua a dire di no. Digli più o meno "hai intenzione di andare avanti così per sempre, senza trovare un accordo, o hai intenzione di fare altro?" e questa, se fatta a una persona che ha molto ego, è una domanda alla quale solitamente viene data una risposta, illustrata anche in dettaglio. Partono a parlare e non riesci più a fermarli - se hanno ego, o se sono molto arrabbiati, non vedono l'ora di cantartene quattro.*

Quando lo fanno, invece di offenderti, ascolta: loro sono "fuori stato", come diremmo in [PNL](#), cioè in "dirottamento emotivo", e spesso ti danno informazioni che, quando sono calmi non ti darebbero.

Ecco perché è importante che tu mantenga la calma, perché se ti arrabbi troppo diresti cose di cui poi ti pentiresti, cose che non avresti dovuto



dire e informazioni che non avresti dovuto dare.

*Non minacciare mai, perché alle minacce le persone rispondono spesso con minacce. Però avverti, magari dicendo “guarda, ti informo che o succede questa cosa o mi vedo costretto a fare quest’altra”.*

Ad esempio, se quando faccio Coaching all’interno di un’azienda e vengo a conoscenza di fatti che non sono corretti, vado dalla persona responsabile e le dico “mi ha dato informazioni che non posso per etica tenere solo per me, hai 24 ore di tempo per informare il direttore della sicurezza di questa cosa, altrimenti andrò io. Non te lo dico per minacciarti, te lo dico perché ho il dovere di farlo. Per questo ti lascio il tempo di parlare tu stesso della faccenda. Se non lo fai, lo farò io perché non voglio essere complice. Ripeto: non è una minaccia, ti sto informando”.

L’idea è sempre quella, cioè non vuoi e non devi entrare in conflitto, non vuoi far arrabbiare



nessuno e vuoi dimostrare in modo pacato che la tua alternativa è reale. Quindi, non avrai grossi problemi se l'accordo non viene chiuso.

Faccio ancora un esempio calcistico. Pensa ad un giocatore che si allena male perché si crede indispensabile. Io, che sono l'allenatore, metto in campo qualcun altro, per dimostrargli che ho alternative. Quindi, non può fare tanto lo spavaldo e se lo fa risolvo il problema sostituendolo. Senza usare l'arroganza, bisogna dimostrare di avere una buona *BATNA*.

A proposito di *esporre la propria BATNA*: abbiamo detto mille volte che va fatto senza provocare, usando il minimo "potere possibile": se lo usi tutto poi non puoi più "alzare il volume", per così dire.

Non è una buona idea "mettere il volume alto" perché potresti "assordare" la controparte: è un po' come usare subito tutta la tua potenza di



fuoco, rischiando di fare davvero male all'altro che finisce per arrabbiarsi. In fondo, perché usare tutta la forza quando potrebbe bastarne poca? E poi, come ti ho accennato, c'è il problema che non puoi più aumentare l'intensità se usi subito tutto quello che hai.

*Usa mezzi legittimi, sia legalmente che moralmente.*  
Non usare mai mezzi che non sono tali. Il primo motivo, è che non è bello farlo, il secondo è che questo modo di fare ti si ritorcerà sempre conto.

*Neutralizza immediatamente gli attacchi della controparte, fallo nel più breve tempo possibile, senza contrattaccare: se ti sta per arrivare un missile, cerca di disinnescarlo invece di mandagliene uno a tua volta. Ricorda che ci sono due modi per vincere un combattimento: dargliene di più o evitare che lui possa dartele e, di fatto, evitare il combattimento stesso.*

Come abbiamo detto, hai anche la possibilità di



*usare una terza parte per formare una coalizione:*  
parla con qualcuno che la controparte stima e rispetta per farla ragionare e trovare un accordo.

Il tuo obiettivo non è “fregare” l’altra persona, il tuo obiettivo è trovare un accordo. Se la negoziazione è una di quelle cattivissime - che non avrà mai un seguito perché una volta conclusa sarà finita - devi comunque chiudere nel modo più veloce possibile. La terza parte usala non per annientare la controparte e per risolvere la cosa.

Quando sei in guerra, infatti, vorresti annientare il nemico, ma non la popolazione dell’altro paese. Se annienti solo quelli che vogliono combattere te e basta, poi la popolazione locale potrà aiutarti a ricostruire una democrazia, come è successo per esempio durante la seconda guerra mondiale.

Se annienti tutto, poi diventi quantomeno antipatico, per usare un termine elegante. Senza



fare esempi con cui potresti non concordare, pensa a quante volte quegli eserciti che hanno occupato un paese - che avevano teoricamente (e anche praticamente) liberato - poi sono diventati antipatici e invece di cercare una coalizione con la gente, di trovare un supporto per ricostruire, hanno preferito abusare del loro potere di conquistatori per fare i loro comodi.

*Continua ad affinare le scelte della controparte, l'abbiamo detto tantissime volte, e fai in modo che abbia una via di uscita. Se non ce l'ha, trova il modo di farglielo credere. Non devi imporgli questa via di uscita e fai in modo che la possa scegliere.*

*Anche se tu non hai necessità di negoziare, fallo, perché è più carino da parte tua e ne raccoglierai i frutti. Oltre al fatto che ti sentirai meglio - sei stato leale - si spargerà la voce che tu sia una persona corretta e, se incontrerai di nuovo la controparte al tavolo, questa si ricorderà e ti*



tratterà bene. E poi è anche più bello, diciamoci la verità.

*Costruisci un accordo che duri nel tempo, quindi ricordati di fare accordi che siano implementabili: è inutile fare accordi assurdi sono proprio uno spreco. Riduci i rischi per te nell'implementazione e fai in modo che questa sia semplice, sia facile.*

Se ci sono rischi per te trova il modo di avere una sorta di assicurazione, ovvero domandati “se non succede quello che ci siamo detti, cosa succede?” in modo da pensare a come puoi proteggerti.

*Elabora una procedura di risoluzione dei conflitti nella possibile implementazione del “poi”, di quello che verrà dopo. Se ci sono dei dubbi su quello che potrebbe capitare - ad esempio fai un accordo con consegne e pagamenti in determinati tempi e temi che queste non vengono rispettate - prendi prima le tue precauzioni, non aspettare*



che la cosa accada.

*Sii ottimista preparandoti.* Come mi ricorda sempre il mio amico, l'astronauta Paolo Nespoli (ti consiglio di ascoltare il [podcast Milano/Houston che abbiamo fatto insieme](#)), alla NASA si dice “hope for the best and prepare for the worst”, cioè, “spera nel meglio e preparati al peggio”. Preparati a possibili problemi di implementazione.

*Riconferma la relazione,* quindi chiudi sempre con una stretta di mano, una pacca sulla spalla, un brindisi, un grazie, di “è stato un piacere” o “sei tosto, mi hai fatto soffrire però ce l'abbiamo fatta” oppure “me l'hai fatta sudare, però sono contento che abbiamo trovato l'accordo”.

Ovviamente, punta alla soddisfazione reciproca, non alla tua vittoria o al tuo trionfo. Fai in modo che l'altra persona si alzi dal tavolo con un documento firmato che la soddisfi.



È sempre bene *avere qualche appunto sott'occhio* mentre stai negoziando, perché spesso può succederti di perdere il filo, anche per via dell'emotività: un conto è la teoria, un conto è la pratica e quando ci sono di mezzo gli esseri umani, la pratica è sempre un po' più complessa della teoria.

Affrontiamo ora l'ultimo capitolo, dove andremo a riassumere un po' i principi della negoziazione di Harvard che abbiamo visto fin qui.

A black and white photograph of a hand holding a glowing lightbulb. The lightbulb is the central focus, emitting a bright white light. The hand is positioned below the bulb, with fingers gently gripping the base. The background is a dark grid pattern of thin white lines. The overall composition is centered and balanced.

# Capitolo 11



## Note finali

Eccoci arrivati all'ultimo capitolo di questo breve viaggio introduttivo alla negoziazione strategica secondo i principi di Harvard.

Cosa rende la negoziazione strategica? Il fatto che ci sia una straordinaria attenzione a tutta la parte lontana dal tavolo, quindi alla preparazione e alla gestione di una strategia, appunto.

Nella negoziazione strategica, come in tutti i processi di negoziazione, viene riservata particolare attenzione alla parte emotiva e, come ci siamo detti, l'emozione gioca brutti scherzi.

Grazie a Dio noi siamo degli animali emotivi, anche se rispetto agli altri animali abbiamo una spiccata razionalità grazie al fatto che il



nostro cervello ha una parte importantissima la neocorteccia.

Nessun altro essere vivente sul pianeta ha la neocorteccia così sviluppata come ce l'abbiamo noi ed è questa che ci dà la possibilità di ragionare per concetti astratti, quindi di concettualizzare e/o di usare la logica.

Sappiamo anche, le neuroscienze negli ultimi anni continuano a dimostrarlo, che la parte emotiva domina il pensiero e soprattutto le azioni.. I processi decisionali sono governati dal sistema limbico, come lo è il sistema comportamentale, quindi ci vuole metodo, ci vuole strategia e ci vuole tantissima capacità di leggere le emozioni degli altri, oltre che di gestire le proprie.

Abbiamo cominciato parlando di che cos'è la negoziazione e abbiamo scoperto che questa è un processo fra due o più parti che hanno interessi



in comune e interessi contrapposti. Se li avessero solo in comune non ci sarebbe necessità di negoziare, sarebbero già d'accordo. Similmente, se questi interessi li avessero solo contrapposti non ci sarebbe necessità di negoziare e non ci sarebbe voglia di trovare un accordo.

L'obiettivo della negoziazione strategica, e della negoziazione in generale, è quello di trovare un accordo che sia soddisfacente per entrambe le parti, dove entrambe hanno una vittoria, dove sicuramente non vincono tutto quello che avrebbero voluto vincere e, nonostante questo, si alzano dal tavolo con un accordo che comunque le soddisfa.

Abbiamo visto che la preparazione è importantissima, altrimenti rischi di giocare improvvisando, che non è mai una buona idea.

Abbiamo visto alcune terminologie tecniche come *BATNA*, ovvero la migliore alternativa



all'accordo negoziale, anche questa fondamentale perché non avere alternative non ti permette di negoziare e devi subire quello che succede.

Abbiamo analizzato la *ZOPA*, che è la zona di possibile accordo, altro concetto importantissimo.

Abbiamo discusso di quanto sia importante avere almeno tre parametri, tre obiettivi: il primo, quello che, se riesco a centrarlo mi riempie il cuore di gioia e apro lo champagne perché ho fatto bingo, un secondo obiettivo, che rimane comunque più che soddisfacente, e infine l'ultimo obiettivo da prendere in considerazione che, anche se non straordinario, è il meglio che in una certa situazione posso portare a casa. E devi definirli tutti prima di andare al tavolo.

Poi abbiamo visto i potenziali conflitti, in modo da evitarli quando possibile o gestirli quando non evitabili, e parlato degli ostacoli alla negoziazione. I conflitti sono diversi dagli ostacoli, che sono le



cose che possono capitare.

Abbiamo notato come ad esempio l'emotività sia sicuramente un ostacolo o anche la confusione fra posizione e interessi - che è l'errore che fa la maggior parte delle persone che dimenticandosi dei loro interessi, in preda all'ego, la posizione diventa tutto.

Abbiamo parlato dei cinque passi che puoi fare per far sì che la negoziazione fluisca, aggiri gli ostacoli e vada oltre i conflitti. L'obiettivo di tutti è trovare un accordo, uno che sia soddisfacente e soprattutto, dico una banalità, che sia rispettato: non c'è niente di peggio di una negoziazione magari lunga, complessa, impegnativa e poi l'accordo faticosamente trovato non viene rispettato.

Tieni sempre presente che viviamo in un paese incredibile. In passato ho dovuto far causa a un costruttore (con gli appartamenti non ho avuto



molta fortuna) per via di un errore che era stato commesso durante la realizzazione della casa.

L'ho fatto come inquilino, come proprietario, e lo ha fatto anche il resto del condominio: abbiamo stravinto la causa e i soldi che noi avevamo dovuto investire per mettere a posto questi vizi di forma, dovevano esserci risarciti dal costruttore. Lui però, nel frattempo, aveva fatto in modo di diventare nullatenente per cui, nonostante lo Stato italiano ci abbia dato ragione, non ci è stato rimborsato proprio un bel niente. Non solo ho speso soldi per rimettere a posto i problemi dell'appartamento, ho anche speso soldi per l'avvocato e, pur avendo vinto la causa, l'accordo non è stato rispettato: sono rimasto cornuto e mazziato, come si suol dire. E se facessi causa per il fatto che lui non mi ha pagato, farei la stessa fine.

Quindi trovare un accordo non è la fine della negoziazione, perché poi questo deve essere



rispettato ed è necessario trovare il modo perché far sì che ciò accada: ma la giustizia italiana, come sappiamo, su queste cose fa acqua.

Vediamo ora alcune note finali, cose da ricordare che ti possono essere utili. Ricordati di cercare sempre accordi win-win, dove entrambi vi alzate dal tavolo soddisfatti. Ricordati che per fare questi accordi, è importantissimo raccogliere più informazioni possibili, sia quando sei lontano dal tavolo, sia quando sei al tavolo.

Poni domande ed evita di farle usando il “perché”, scegli invece di cominciare con “come”, “per quale motivo”, “cosa” o “chi” e soprattutto ascolta le risposte che ti vengono date. Ci sono troppe persone che fanno domande di cui non ascoltano le risposte.

Tieni sempre presente che le posizioni e gli interessi sono due cose diverse, quindi non prenderla sul personale, anche e se la controparte



è maleducata e offensiva e cerca in qualche modo di offenderti. Stai alla larga, non fare in modo che questa faccia il suo gioco. C'è un vecchio detto orientale che dice “non è il veleno del serpente che ti uccide, a farlo è il tuo sangue che porta in circolo il veleno”. Quindi se ti morde non mandare in giro il veleno.

La cosa più importante per te sono i tuoi obiettivi: non devi farti distrarre dalle posizioni. Ricorda i tuoi interessi, cioè quello che vuoi.

Evita se possibile le barriere, gli ostacoli e, se non puoi, cerca di rimuoverli. Ci saranno sicuramente, altrimenti non servirebbe la negoziazione e adesso hai un bel po' di nozioni per poterli gestire.

Cura la tua reputazione, non solo per un tuo vezzo personale: se hai una buona reputazione, alla prossima negoziazione avrai più autorevolezza e la controparte saprà che potrà



confidare in te, nel bene e nel male. Dico anche “nel male” nel senso che, se farai una minaccia, questa verrà presa sul serio perché sarà noto che sei una persona che mantiene quello che dice.

Non fare accordi compromettenti, sia perché è immorale, sia perché prima o poi salteranno fuori, e ne soffrirà la tua reputazione, e siap perché se ci sono dei segreti qualcuno potrà ricattarti e, se sei ricattabile, significa che non sei un buon negoziatore. Ai miei tempi, quando ero ragazzino, c’era il famoso detto “il cavaliere senza macchia e senza paura”: se tu non hai macchie non hai paura. Fai sempre in modo che nessuno possa ricattarti.

Ricorda che, come in tutte le interazioni umane, anche nella negoziazione strategica, i tre ingredienti per far sì che le cose vadano per il verso giusto è comunicare, comunicare, comunicare. Più comunichi meglio è. Più la negoziazione è difficile, più c’è attrito, più devi



comunicare. Se sei in una relazione, che sia di coppia, di lavoro, di fornitore-cliente, di collaborazione, allora già sai che più c'è attrito, meno si tende a comunicare.

Invece più c'è difficoltà di comprensione, più la relazione è in crisi, maggiore è la necessità di comunicare.

Comunicare innanzitutto evita fraintendimenti e, in caso di problemi, permette di scambiarsi informazioni per trovare la soluzione migliore nel più breve tempo possibile. “Nel più breve tempo possibile”, come abbiamo già detto, non vuol dire aver fretta: questa non ci aiuta, anzi potrebbe diventare controproducente.

Ti lascio con una bellissima citazione di un grande filosofo dell'altra parte del nostro pianeta, *Sun Tzu*, che dice “il miglior generale è quello che non deve combattere mai”: più che combattere e vincere le guerre, infatti, potrebbe essere una



buona idea negoziare e trovare accordi.

Per l'ennesima volta, non dimenticare che l'obiettivo della negoziazione non è vincere, non è schiacciare la controparte, ma è trovare un accordo soddisfacente per tutti.

Siamo giunti al termine. Per me è stato davvero un grande piacere, un onore accompagnarti in questo breve viaggio alla scoperta della negoziazione strategica, spero che approfondirai ulteriormente l'argomento in futuro.

Rileggi di tanto in tanto queste pagine, così da rivedere cose che ti sono sfuggite o delle quali puoi trovare un'altra applicazione.

Come detto, questo è un e-book di base: la negoziazione strategica è un mondo, ci sono molti libri che puoi trovare interessanti e quelli di *William Ury* sono sicuramente fra i migliori, non a caso sono best seller.



Puoi aggiungere a questi concetti, o a quelli che leggerai o ascolterai altrove, delle competenze di comunicazione fornite dalla [PNL](#), la Programmazione Neuro-Linguistica. Oppure imparare a utilizzare le [Dinamiche a spirale®](#) che ti aiutano a capire meglio la tua controparte.

O imparare il “problem solving”, la gestione dei conflitti.

Hai a disposizione molte fonti nel web. Puoi seguirmi sui social, partecipare ai miei webinar gratuiti, abbonarti al nostro portale formativo [Extraordinary Suite](#) o, meglio ancora, frequentare qualche [mio corso in aula](#).

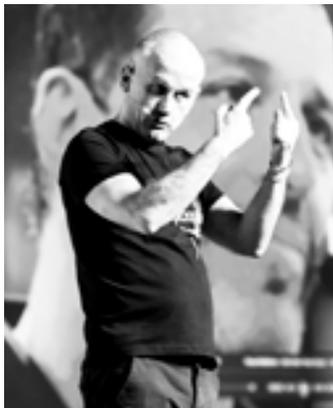
Io ti consiglio di continuare ad approfondire queste materie perché le interazioni umane sono complesse, sono molto affascinanti e, una volta che le capisci e le sai gestire, portano risultati straordinari. Grazie alla negoziazione, grazie alla gestione dei conflitti, grazie alla comunicazione



eccelsa, puoi trovare accordi e sinergie con controparti con le quali magari non avresti mai sognato di fare qualcosa, ottenendone invece dei vantaggi e dandone a tua volta, che è la cosa più bella.

Buona fortuna, buona negoziazione e ricorda:  
“non hai abbastanza fantasia per immaginare cosa di bello la vita ti riserva se sei disposto a fare la tua parte”,  
Love on ya!

## Biografia



### **Executive Coach, NLP & Tony Robbins Master Trainer**

Claudio Belotti è un rinomato Executive Coach, esperto in Coaching, PNL e Dinamiche a Spirale, grazie alla carriera internazionale che si estende per oltre tre decenni.

Il suo impatto nel mondo aziendale è straordinario, avendo lavorato a stretto contatto con leader e organizzazioni di alto livello.

È noto per il suo stile pratico ed efficace, il suo orientamento al business e la sua capacità di ottenere risultati nello sviluppo degli esseri umani.

Queste qualità lo distinguono come uno dei più autorevoli professionisti nel campo dello sviluppo personale e professionale.

La sua capacità di comprendere le persone e di individuare il talento è il tratto distintivo di Claudio.

Il suo approccio si concentra su ciò che conta veramente e promuove lo spirito di squadra come fondamento per il successo. Molti leader lo scelgono come sparring partner per confrontarsi con un professionista della natura umana.

## **Al fianco dei Leader**

Come Executive Coach, ha personalmente affiancato numerosi leader, tra cui:

- Il Direttore Generale del Gruppo Armani
- Il Presidente di Gefran Spa
- Il CEO di Dainese
- Il Country Manager di Google
- La CEO di Havas Health & You Italia
- La Ministra della Salute

- Il CEO di ING Direct
- La Global Managing Director di Sisley
- Il CEO di Pallacanestro Olimpia Milano
- Una Senior Partner di EY
- Il CFO di Galileo Global Educational
- Il Responsabile Finanziario presso l'Istituto Marangoni
- Il Direttore delle Vendite di Guess
- La Country Manager di Privalia
- Il CEO di Salugea
- La Direttrice Marketing di Chiesi.

## **Master Trainer**

Claudio è fra i soli dodici “Master Trainer” selezionati personalmente da Tony Robbins (il Coach più importante del mondo) e svolge un ruolo fondamentale, anche come relatore, presso la “Anthony Robbins Leadership Academy”, il “Leadership Programme” e la “Mastery University”.

Questa esperienza ha reso Claudio efficace e veloce nell'aiutare le persone a massimizzare la

loro performance.

Si pregia di essere il primo ad aver ricevuto il titolo di “Master Trainer in NLP for Business” direttamente da Richard Bandler.

Negli anni, ha affinato le proprie competenze in Programmazione Neuro-Linguistica direttamente con Richard Bandler e John Grinder (co-creatori della PNL), Robert Dilts (Coaching e Leadership), Frank Pucelik (Meta) e Tad James (Time Line).

Questa formazione in PNL gli consente di massimizzare le performance delle persone, applicando nella pratica la “scienza dell’eccellenza umana”.

## **Dinamiche a Spirale**

Claudio Belotti è riconosciuto come il massimo esperto italiano nelle Dinamiche a Spirale, una metodologia che aiuta a comprendere i comportamenti umani in profondità.

Questo strumento è essenziale per creare una leadership moderna, autentica e altamente efficace.

Ha avuto l'onore di insegnarla all'Università Bocconi.

È coautore del libro “The Spiral” insieme ai rinomati esperti globali Chris Cowan e Natasha Todorovic.

### **Esperienza sul campo**

Il suo portafoglio clienti è composto da prestigiose organizzazioni, tra cui Audible, Axa, Gruppo Armani, Gruppo Angelini, Barclays, Bulgari, BMW, Credit Suisse, Dainese, EY, Gefran, Google, ING Bank, IBM, L'Oreal, NH Hoteles, Patrizia Pepe, Procter & Gamble, Riva Yacht, Salesforce e Zurich.

### **Collaborazioni Istituzionali e Sportive**

Oltre al suo lavoro nel mondo aziendale, Claudio Belotti ha collaborato con istituzioni pubbliche

come: l'Amministrazione Giudiziaria Italiana, il Centro Nazionale Trapianti, Confindustria, il Consiglio Nazionale del Notariato, il CICAP, la Cassa Forense di Roma, il Politecnico di Milano, l'Università Bocconi, lo IED e il Ministero della Salute della Repubblica Italiana.

Nel mondo dello sport, ha condiviso la sua esperienza come docente per la Federazione Italiana Pallavolo (FIPAV) e la Federazione Italiana Giuoco Calcio (FIGC), contribuendo anche al successo di professionisti e squadre di alto livello come: Pallacanestro Olimpia Milano, Piacenza Volley e Inter FC.

### **Autore di Successo e Produttore di Contenuti**

Claudio Belotti è autore di libri di successo, tra cui “Gli Stadi del Successo,” “Super You,” “La Vita come Tu la Vuoi,” e “Prendi in Mano la Tua Felicità.”

È anche coautore del libro di riferimento “The Spiral” sulle Dinamiche a Spirale.

Ha prodotto podcast e audiobook di grande successo best seller su Audible, raggiungendo un vasto pubblico con il suo messaggio di crescita personale e professionale.

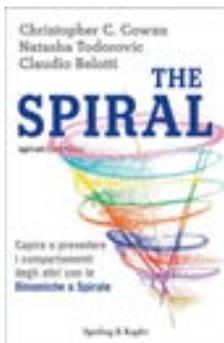
Claudio Belotti continua a ispirare e guidare individui, leader e organizzazioni verso l'eccellenza, creando un ambiente di lavoro di cooperazione, promuovendo risultati straordinari e sfruttando al massimo le risorse individuali.

La sua missione è quella di creare un mondo in cui la performance, la leadership moderna e la crescita sostenibile siano alla portata di tutti.

# Libri



*Gli stadi del successo*



*The Spiral*



*Super You*

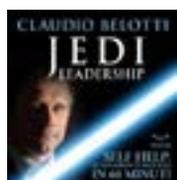


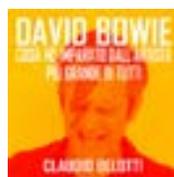
*La vita come vuoi tu*

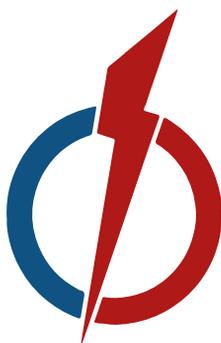


*Prendi in mano la tua felicità*

# Audiolibri







**[www.claudiobelotti.it](http://www.claudiobelotti.it)**



Scarica ora l'applicazione Extraordinary Suite  
da App Store o Google Play.

