

Tecniche di negoziiazione

Docente: Prof. Domenico Marino

Qualifica: Professore di Politica
Economica – Università
Mediterranea di Reggio Calabria

Taglio del corso: Quadro teorico,
tecniche operative, casi ed
esercitazioni



Obiettivi formativi del corso

La lezione è costruita per alternare teoria, esempi e momenti interattivi.

Comprendere principi, attori e fasi della negoziazione in ambito professionale e giudiziario.

Distinguere approcci distributivi, integrativi, cooperativi e competitivi.

Allenare capacità di preparazione, ascolto attivo, gestione del conflitto e formulazione di proposte.

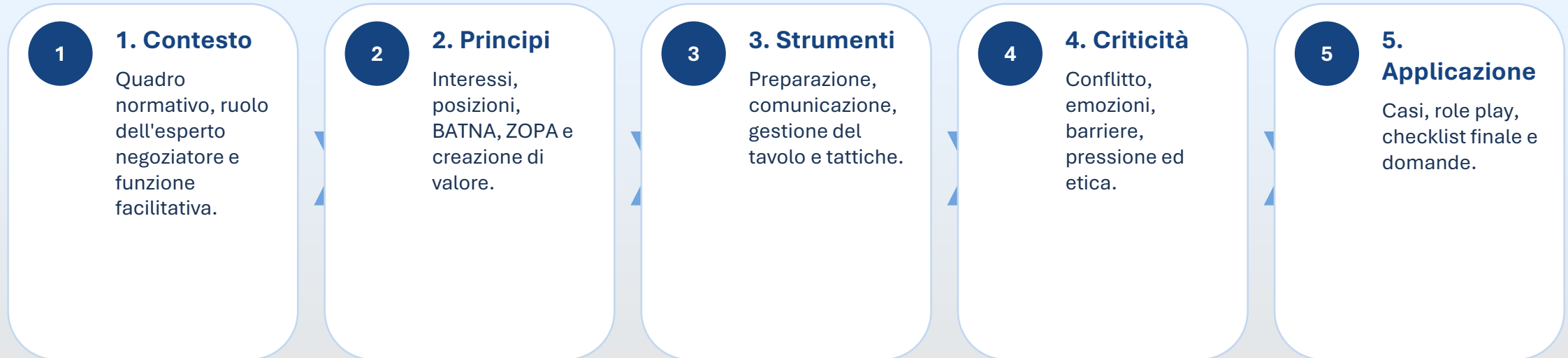
Applicare strumenti operativi: BATNA, ZOPA, agenda negoziale, concessioni e criteri oggettivi.

Trasferire i concetti in casi pratici, simulazioni e checklist utilizzabili nella professione.



Mappa delle 5 ore di lezione

Ogni modulo può durare circa 50–60 minuti, con pause e discussione guidata.



4

Modulo 1 – Contesto e ruolo del negoziatore

Dalla composizione negoziata ai requisiti dell'esperto e alle funzioni del facilitatore.

Obiettivo: consolidare concetti, casi e strumenti operativi da applicare subito nel contesto professionale.



Quadro di riferimento: la composizione negoziata

Il quadro normativo è il contesto; la tecnica negoziale è lo strumento.

La negoziazione assume rilievo crescente come modalità di gestione anticipata delle crisi e dei conflitti.

Nel contesto italiano, la composizione negoziata favorisce il risanamento dell'impresa e il dialogo con creditori e stakeholder.

L'obiettivo non è la vittoria di una parte, ma la ricerca di una soluzione sostenibile e concretamente praticabile.

Il negoziatore opera in un terreno ibrido: tecnico, relazionale, economico e giuridico.

Il focus del corso resta trasversale: molte tecniche sono utili anche fuori dal contesto concorsuale.



Che cos'è la negoziazione?

Definizione operativa da utilizzare per l'intera lezione.

È un processo decisionale interattivo nel quale due o più parti cercano un accordo su interessi parzialmente divergenti.

Presuppone interdipendenza: nessuna parte può ottenere il miglior risultato ignorando l'altra.

Ha una dimensione sostanziale (contenuti) e una relazionale (fiducia, percezioni, clima).

È efficace quando combina analisi razionale, comunicazione, creatività e disciplina procedurale.

In aula: chiedere agli studenti di proporre una definizione personale di 'buona negoziazione'.



Caratteristiche essenziali dello strumento

I tre aggettivi chiave delle slide originarie vengono qui sviluppati in modo applicativo.

Volontario: l'accordo nasce dall'adesione delle parti, non da un'imposizione esterna.

Negoziale: il risultato dipende dallo scambio di informazioni, concessioni, opzioni e criteri oggettivi.

Stragiudiziale: tende a prevenire o ridurre il ricorso al contenzioso, pur dialogando con il quadro giuridico.

Flessibile: tempi, agenda e formato degli incontri possono essere adattati al caso concreto.

Riservato: la confidenzialità favorisce apertura, sperimentazione e ricerca di soluzioni.



Il ruolo dell'esperto negoziatore

La sua efficacia dipende soprattutto da credibilità, metodo e qualità relazionale.

Accompagna le parti nel chiarimento dei problemi e nella strutturazione di un percorso di confronto.

Non si sostituisce alle decisioni delle parti, ma crea le condizioni per decisioni più informate e realistiche.

Aiuta a separare persone e problemi, interessi e posizioni, percezioni e fatti verificabili.

Favorisce la circolazione di informazioni rilevanti e la definizione di priorità condivise.

Sorveglia il metodo: tempi, ordine dei temi, turni di parola, verbalizzazioni, follow-up.



Requisiti professionali del negoziatore

Le qualità indicate nelle slide originarie vengono tradotte in indicatori pratici.

Requisito	Perché conta	Comportamenti osservabili
Riservatezza	Consente scambio sincero di informazioni sensibili.	Gestione prudente dei dati, regole chiare sulla confidenzialità, linguaggio misurato.
Imparzialità	Evita favoritismi e mantiene il focus sul merito.	Equilibrio nei tempi di parola, domande simmetriche, attenzione ai criteri oggettivi.
Terzietà	Rafforza la fiducia nel processo e la legittimazione del facilitatore.	Distanza dalle pressioni, indipendenza di giudizio, trasparenza sul proprio ruolo.
Competenza	Serve a interpretare correttamente contenuti economici e giuridici.	Preparazione tecnica, capacità di sintesi, utilizzo di strumenti analitici.
Autorevolezza relazionale	Aiuta a contenere escalation e blocchi comunicativi.	Calma, ascolto, fermezza procedurale, linguaggio rispettoso.

L'esperto è un facilitatore

La facilitazione è una competenza tecnica, non solo un tratto personale.

Facilitare significa rendere possibile un dialogo produttivo, non imporre una soluzione.

Il facilitatore disegna il processo: definisce agenda, regole, sequenza dei temi e momenti di verifica.

Rende il tavolo sicuro dal punto di vista relazionale, contenendo attacchi personali e rigidità.

Aiuta le parti a generare opzioni, valutare conseguenze e avvicinarsi a scelte realistiche.

Una facilitazione efficace incrementa qualità dell'accordo e probabilità di attuazione.



Modulo 2 – Principi della negoziazione

Storia, rilevanza, fasi e concetti-cardine che guidano le scelte del negoziatore.



Breve storia ed evoluzione della negoziazione

Origini

Dalle pratiche mercantili e diplomatiche alla composizione dei conflitti.

ADR

Mediazione, conciliazione e strumenti alternativi spingono verso modelli collaborativi.

Oggi

Competenze negoziali richieste in professioni legali, manageriali e pubbliche.

Sviluppo

L'approccio moderno valorizza interessi, processo e soluzioni reciproche.

Contesto italiano

Cresce il ruolo della negoziazione in crisi d'impresa, lavoro e contratti.

Perché le tecniche di negoziazione sono essenziali

In aula si può partire da esperienze personali degli studenti: dove negoziano già senza chiamarlo così?

Riducono costi economici, reputazionali e relazionali del conflitto.

Consentono tempi decisionali più rapidi rispetto a procedure puramente contenziose.

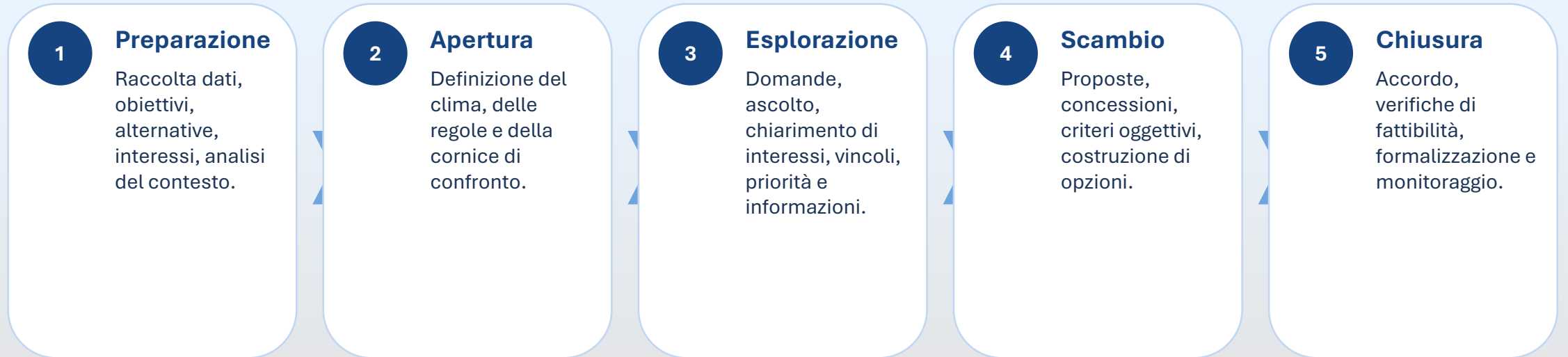
Generano soluzioni più aderenti agli interessi reali delle parti e quindi più stabili.

Aiutano a salvaguardare rapporti di lungo periodo con clienti, creditori, colleghi e istituzioni.

Sviluppano una competenza trasversale: saper negoziare significa anche saper guidare decisioni complesse.



Le fasi del processo negoziale



Interessi vs posizioni

Una regola d'oro: essere duri con il problema e morbidi con le persone.

La posizione è ciò che una parte dichiara di voler ottenere; l'interesse è il bisogno sottostante che spiega quella richiesta.

Concentrarsi solo sulle posizioni irrigidisce il tavolo; esplorare gli interessi amplia lo spazio delle soluzioni.

Domande utili: perché questa richiesta è importante? quali rischi volete evitare? quali priorità non sono negoziabili?

Molte impasse si superano quando si scopre che interessi diversi possono essere soddisfatti con opzioni creative.

Esempio: il problema non è solo il prezzo, ma la liquidità, il tempo, la certezza o la reputazione.



BATNA, valore di riserva e punto di aspirazione

Preparare bene la BATNA significa negoziare con maggiore lucidità e minore dipendenza emotiva.

Concetto	Definizione sintetica	Utilità pratica
BATNA	Migliore alternativa a un accordo negoziato.	Aiuta a capire se conviene accettare, rifiutare o migliorare una proposta.
Valore di riserva	Soglia minima oltre la quale l'accordo non è conveniente.	Previene concessioni eccessive o decisioni impulsive.
Punto di aspirazione	Obiettivo ideale o risultato ambizioso ma credibile.	Guida la strategia di apertura e orienta la trattativa verso risultati alti.
BATNA percepita	Alternativa come viene vista dalle parti, anche se non accurata.	Ricorda che percezioni errate possono alterare il potere negoziale.

ZOPA: la zona di possibile accordo

BATNA e ZOPA sono i due strumenti analitici minimi di ogni preparazione seria.

La ZOPA esiste quando l'area di accettabilità delle parti si sovrappone.

Capire se la ZOPA c'è evita perdite di tempo e consente di orientare correttamente il tavolo.

Per stimarla servono informazioni affidabili su interessi, limiti, tempi, costi e alternative.

Quando la ZOPA è stretta, diventano decisivi creatività, scambio di variabili e criteri oggettivi.

Quando la ZOPA manca, il negoziatore deve decidere se ridefinire il problema o uscire ordinatamente dalla trattativa.



Creazione di valore vs ripartizione del valore

Il passaggio dalla logica del 'dividere' a quella del 'progettare' segna la qualità del negoziatore.

Creare valore significa ampliare la torta: introdurre nuove variabili, scaglionare impegni, condividere rischi.

Ripartire valore significa decidere come distribuire un beneficio o un costo tra le parti.

Una negoziazione efficace alterna le due logiche: prima esplora, poi distribuisce.

Le variabili non monetarie spesso fanno la differenza: tempi, garanzie, priorità, servizi, visibilità, flessibilità.

Domanda guida: su quali elementi una parte attribuisce poco valore e l'altra molto?



Gli attori della negoziazione

Molti negoziati falliscono non sul merito, ma per una cattiva lettura degli attori rilevanti.

Parti principali: soggetti direttamente interessati all'accordo e portatori delle decisioni finali.

Consulenti e avvocati: supportano analisi, valutazioni di rischio, formalizzazione delle proposte.

Esperto/mediatore/facilitatore: presidia metodo, clima, chiarezza e avanzamento del processo.

Stakeholder indiretti: creditori, soci, dipendenti, fornitori, enti pubblici, opinion leader interni.

Un negoziatore maturo mappa sempre chi siede al tavolo e chi, pur non sedendovi, ne influenza gli esiti.



Modulo 3 – Preparazione

La qualità dell'accordo dipende in larga misura da ciò che si fa prima di entrare al tavolo.



Analisi del caso

Prepararsi bene non elimina l'incertezza, ma riduce improvvisazione e reattività.

Ricostruire fatti, cronologia, documenti, vincoli, margini di manovra e criticità.

Separare dati certi, ipotesi e interpretazioni: il tavolo negoziale richiede ordine cognitivo.

Individuare quali elementi sono tecnici, quali giuridici e quali eminentemente relazionali.

Valutare i costi del non accordo: tempo, contenzioso, reputazione, continuità operativa.

Produrre una scheda sintetica del caso aiuta il team a condividere la stessa fotografia iniziale.



Definire obiettivi e priorità

Gli obiettivi devono essere concreti, misurabili e compatibili con la BATNA.

Distinguere tra obiettivi minimi, target desiderati e margini di flessibilità.

Attribuire priorità alle variabili negoziali: non tutto pesa allo stesso modo.

Tradurre gli obiettivi in criteri decisionali: quando una proposta è accettabile?

Preparare soglie interne e alternative di scambio facilita decisioni coerenti anche sotto pressione.

Una squadra negoziale efficace concorda prima ruoli, messaggi chiave e limiti decisionali.



Conoscere la controparte

Conoscere la controparte non significa etichettarla, ma comprenderne la logica decisionale.

Raccogliere informazioni su interessi, vincoli, urgenze, stile comunicativo e potere negoziale.

Valutare quali risultati la controparte deve poter considerare 'spendibili' internamente.

Capire se il comportamento atteso sarà collaborativo, competitivo, difensivo o attendista.

Prevedere obiezioni, richieste e leve decisionali consente di preparare risposte non improvvisate.

È utile distinguere tra persona al tavolo e vero decisore: non sempre coincidono.



Materiale di supporto: dati, prove e scenari

Un buon supporto documentale rende la negoziazione più concreta e meno ideologica.

Organizzare documenti, numeri, contratti, cronologie, corrispondenza e dossier in modo accessibile.

Preparare visualizzazioni semplici: tabelle, scenari, timeline, analisi costi-benefici.

Usare criteri oggettivi rafforza la persuasione e riduce la percezione di arbitrarietà.

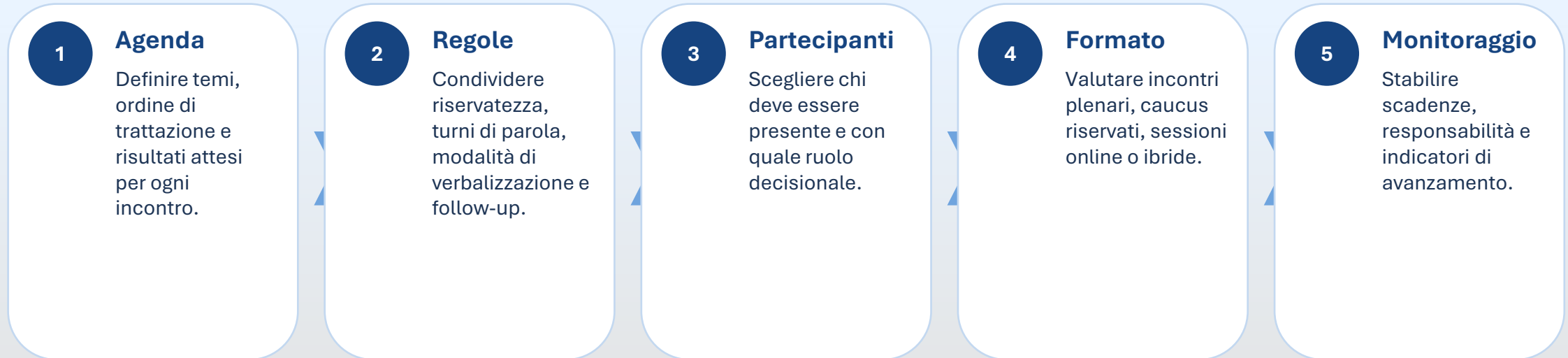
Prevedere versioni sintetiche dei materiali per il tavolo e versioni analitiche per il team interno.

Ogni documento dovrebbe rispondere a una domanda precisa: cosa dimostra e perché è utile ora?



Progettare il tavolo negoziale

La progettazione del processo riduce il caos e aumenta la prevedibilità del percorso.



Modulo 4 – Comunicazione

Ascolto attivo, domande, riformulazione e silenzio come strumenti di lavoro.



Ascolto attivo

L'ascolto è una leva di influenza, non un gesto passivo.

Ascoltare attivamente significa comprendere, verificare e far percepire all'altro di essere stato compreso.

Richiede attenzione piena, sospensione del giudizio e capacità di cogliere contenuti ed emozioni.

Non coincide con il semplice tacere: implica domande, parafrasi, sintesi e feedback mirati.

Migliora qualità delle informazioni raccolte e abbassa la conflittualità percepita.

In esercitazione: far individuare agli studenti quali segnali mostrano ascolto autentico.



Comunicazione verbale e non verbale

Nella negoziazione il 'come' pesa quasi quanto il 'cosa'.

Dimensione	Segnali utili	Rischi da evitare
Verbale	Chiarezza, parole concrete, sintesi, domande aperte.	Giri lunghi, ambiguità, linguaggio aggressivo o giuridicizzato in eccesso.
Paraverbale	Tono stabile, ritmo controllato, pause ben usate.	Voce tesa, velocità eccessiva, interruzioni continue.
Non verbale	Postura aperta, contatto visivo equilibrato, gestualità coerente.	Segnali di chiusura, invadenza, incongruenze tra parole e corpo.
Digitale/online	Turni chiari, webcam e materiali ben gestiti.	Sovrapposizioni, distrazioni, mancanza di regia dell'incontro.

Le domande che fanno avanzare il tavolo

La qualità delle domande determina la qualità delle informazioni che emergono.

Domande aperte per esplorare interessi: 'Qual è la vostra priorità in questa fase?'

Domande di chiarimento per evitare equivoci: 'Cosa intendete esattamente con... ?'.

Domande orientate al futuro: 'Quale soluzione sarebbe per voi concretamente sostenibile?'

Domande comparative: 'Quale opzione presenta meno rischi rispetto alle alternative?'

Meglio evitare domande accusatorie o retoriche, perché chiudono il dialogo invece di aprirlo.



Parafrasi, sintesi e reframing

Riformulare non significa edulcorare; significa rendere negoziabile un problema.

Parafrasare significa restituire con parole proprie ciò che l'altro ha detto, per verificare comprensione.

La sintesi serve a fare ordine: aiuta a distinguere punti acquisiti, punti aperti e prossimi passi.

Il reframing riformula un contenuto conflittuale in termini più neutrali e trattabili.

Esempio: da 'non siete affidabili' a 'avete bisogno di maggiori garanzie sul rispetto degli impegni'.

Queste tecniche riducono la carica emotiva senza snaturare il messaggio sostanziale.



Il potere del silenzio

Molti negoziatori inesperti parlano troppo presto e indeboliscono la propria posizione.

Il silenzio ben gestito crea spazio cognitivo: consente alle persone di riflettere prima di reagire.

Può indurre la controparte ad aggiungere informazioni o a correggere una posizione troppo rigida.

Aiuta il negoziatore a non riempire con fretta momenti emotivamente delicati.

Va distinto dal silenzio punitivo o ostile: l'efficacia dipende dal contesto e dal linguaggio del corpo.

Regola pratica: dopo una proposta importante, attendere alcuni secondi prima di intervenire di nuovo.



Modulo 5 – Strategie e tattiche

Dal modello distributivo a quello integrativo, fino a psicologia, bias e persuasione.



Stili di negoziazione: una bussola pratica

Lo stile non è un'etichetta personale: è una scelta situazionale.

Stile	Quando è utile	Attenzione a...
Collaborativo	Quando c'è interesse a preservare la relazione e creare valore.	Non scivolare in ingenuità o concessioni premature.
Competitivo	Quando la posta è divisibile e il margine è ristretto.	Non rompere il clima o la reputazione negoziale.
Evitante	Quando mancano dati o i tempi non sono maturi.	Usato troppo a lungo, fa perdere opportunità.
Accomodante	Quando la relazione pesa più del risultato immediato.	Rischio di sacrificare interessi rilevanti.
Compromissorio	Quando serve una soluzione rapida e praticabile.	Non confondere il compromesso con la soluzione migliore possibile.

Negoziazione distributiva

È il modello che più facilmente viene in mente quando si pensa alla parola 'trattativa'.

Riguarda la divisione di una risorsa percepita come limitata: prezzo, quota, indennizzo, riparto di costi.

Qui contano ancoraggio, informazioni, capacità di resistenza e gestione delle concessioni.

Spesso si lavora su rivendicazioni contrapposte e il rischio di irrigidimento è elevato.

È utile definire bene soglie, priorità e possibili scambi su variabili secondarie.

Anche in un tavolo distributivo, il rispetto relazionale resta decisivo per non distruggere valore.



Negoziazione integrativa

Prima si amplia lo spazio delle opzioni, poi si entra nella ripartizione del valore.

Parte dalla ricerca degli interessi sottostanti e mira a generare opzioni vantaggiose per entrambe le parti.

È favorita da trasparenza selettiva, fiducia sufficiente e capacità di esplorare variabili multiple.

Domande chiave: cosa vi serve davvero? quali vincoli avete? quali trade-off sono accettabili?

Funziona bene quando il problema non è monodimensionale e quando esistono differenze di preferenze o di orizzonte temporale.

Non elimina il conflitto distributivo, ma lo colloca in una fase successiva e più gestibile.



Cooperativa vs competitiva

Le due logiche non sono opposte in modo assoluto: spesso convivono nello stesso negoziato.

Aspetto	Cooperativa	Competitiva
Obiettivo prevalente	Massimizzare valore complessivo e stabilità dell'accordo.	Massimizzare la quota di valore ottenuta dalla propria parte.
Informazioni	Maggiore apertura selettiva.	Condivisione limitata e più controllo strategico.
Clima relazionale	Più orientato a fiducia e problem solving.	Più orientato a testare resistenza e potere.
Rischio principale	Essere sfruttati se l'altra parte è opportunistica.	Innescare escalation e accordi poco sostenibili.

Concessioni e scambi

In aula si può chiedere: quali concessioni fareste per prime e perché?

Una concessione efficace è intenzionale, graduata e accompagnata da una richiesta di reciprocità.

Meglio concedere lentamente e su elementi a basso costo per sé ma ad alto valore per l'altra parte.

È utile evitare concessioni unilaterali, non motivate o troppo rapide: vengono percepite come scontate.

Ogni concessione dovrebbe essere registrata e resa visibile, per far percepire il movimento negoziale.

Passare dalla logica della 'concessione' a quella dello 'scambio' migliora equilibrio e sostenibilità.



Tattiche comuni: ancoraggio, prima offerta, timing

La tecnica è utile solo se resta coerente con obiettivo, contesto ed etica.

L'ancoraggio influenza le valutazioni successive: la prima cifra o proposta può diventare un punto di riferimento.

Fare la prima offerta è utile quando si hanno dati solidi e si vuole orientare il campo della trattativa.

Il timing conta: anticipare o ritardare una proposta può cambiare percezioni e rapporti di forza.

Altre tattiche frequenti: package deal, scadenze, standard esterni, pause strategiche, caucus riservati.

Ogni tattica va usata con prudenza: se appare manipolativa, erode fiducia e può ritorcersi contro.



Psicologia e bias cognitivi

La negoziazione è razionale solo in parte: la componente psicologica è strutturale.

Bias di conferma: tendiamo a cercare dati che rafforzano ciò che già pensiamo.

Avversione alla perdita: le persone temono di perdere più di quanto desiderino guadagnare.

Escalation dell'impegno: si insiste in scelte inefficaci per giustificare investimenti già fatti.

Effetto cornice: la stessa proposta cambia valore a seconda di come viene presentata.

Un buon negoziatore riconosce i bias propri e altrui e introduce pause, dati e domande per compensarli.



Persuasione etica

La persuasione efficace è compatibile con correttezza e rispetto reciproco.

Persuadere non significa manipolare, ma aumentare la comprensibilità e la credibilità di una proposta.

Principi utili: reciprocità, coerenza, autorevolezza, riprova sociale, chiarezza dei benefici.

Le argomentazioni funzionano meglio quando combinano logica, esempi concreti e criteri oggettivi.

La persuasione è più forte se la soluzione consente all'altro di salvare faccia e legittimarsi internamente.

La trasparenza sulle ragioni della proposta protegge la relazione e rafforza la tenuta dell'accordo.



Modulo 6 – Conflitto, barriere ed etica

Come affrontare escalation, resistenze, pressione e responsabilità professionale.



Le fonti del conflitto

Non tutti i conflitti sono dello stesso tipo; trattarli nello stesso modo è un errore.

Conflitti di interessi: divergenze su risorse, costi, tempi, rischio o potere decisionale.

Conflitti di percezione: la stessa realtà viene letta in modo diverso dalle parti.

Conflitti di valori e identità: sono i più delicati perché toccano appartenenze e principi.

Conflitti relazionali: sfiducia, storia pregressa, comunicazione deteriorata, attribuzioni ostili.

Riconoscere la matrice prevalente del conflitto aiuta a scegliere la tecnica di intervento più adatta.



De-escalation e gestione delle emozioni

La gestione delle emozioni è una competenza professionale, non una dote naturale per pochi.

Rallentare il ritmo e nominare il problema relazionale senza colpevolizzare aiuta a ridurre la tensione.

Legittimare emozioni non significa condividerle, ma riconoscerne l'esistenza e l'impatto.

Tecniche utili: pausa, caucus, riformulazione, ricentratura sui fatti, uso di regole procedurali.

L'autocontrollo del negoziatore è decisivo: tono, postura e lessico possono calmare o incendiare il tavolo.

Molti blocchi si sciolgono quando le parti si sentono ascoltate e non umiliate.



Negoziazione sotto pressione e principali barriere

Sotto pressione si torna alle abitudini: per questo il metodo va preparato prima.

Pressione temporale, asimmetrie informative e posta elevata possono peggiorare la qualità delle decisioni.

Barriere comunicative: linguaggio oscuro, interruzioni, pregiudizi, scarsa capacità di sintesi.

Barriere emotive: paura, rabbia, orgoglio, sfiducia, bisogno di rivalsa.

Barriere logistiche: tavoli troppo affollati, documentazione incompleta, tempi non realistici.

Contromisure: preparazione, pause, criteri oggettivi, agenda chiara, team coeso e revisione delle percezioni.



Etica nella negoziazione

L'etica non è un vincolo esterno: è parte integrante dell'efficacia di lungo periodo.

Tema	Condotta corretta	Zona di rischio
Onestà informativa	Non falsificare dati, non promettere ciò che non si può mantenere.	Reticenze strategiche che diventano inganno o rappresentazione dolosa.
Rispetto delle persone	Contestare idee e proposte, non delegittimare l'interlocutore.	Pressioni, minacce, umiliazioni, exploit della vulnerabilità altrui.
Uso delle tattiche	Adottare strumenti proporzionati e trasparenti nel loro scopo.	Manipolazioni che compromettono fiducia e libertà decisionale.
Responsabilità professionale	Agire con competenza, prudenza e consapevolezza degli effetti.	Improvisazione, conflitti di interesse, eccessiva personalizzazione del ruolo.

Negoziare attraverso rappresentanti

La negoziazione delegata aggiunge un livello di complessità, ma può aumentare professionalità e controllo.

Quando le parti agiscono tramite avvocati o delegati, servono mandato chiaro e confini decisionali espliciti.

È essenziale evitare distorsioni comunicative tra cliente e rappresentante.

Il rappresentante deve saper combinare tutela degli interessi e capacità di costruire opzioni praticabili.

Il tavolo va disegnato tenendo conto di chi decide davvero e di chi, invece, ha solo funzione tecnica.

Domanda da porre sempre: chi può assumere impegni oggi e chi deve riportare a un decisore esterno?



Modulo 7 – Applicazione pratica

Casi, role play e strumenti finali per trasformare i concetti in comportamento professionale.



Caso 1 – Ristrutturazione del debito con i creditori

Suggerimento: dedicare 20–25 minuti tra preparazione, simulazione e confronto plenaria.

Scenario: impresa in tensione finanziaria, necessità di continuità e rapporto delicato con banche e fornitori.

Obiettivo in aula: far emergere interessi diversi (liquidità, garanzie, tempi, reputazione, continuità dei rapporti).

Domande guida: qual è la BATNA di ciascun attore? esiste una ZOPA? quali variabili non monetarie si possono inserire?

Esercizio: dividere la classe in gruppi e far preparare una strategia di apertura per ciascuna parte.

Debriefing: confrontare proposte e discutere quali elementi abbiano creato o distrutto valore.



Caso 2 – Controversia commerciale e role play

Il role play è il momento in cui la teoria diventa competenza osservabile.

Scenario: cliente e fornitore discutono per ritardi, penali e perdita di fiducia reciproca.

Ruoli: parte A, parte B, facilitatore/esperto, osservatori con griglia di valutazione.

Compito del facilitatore: far emergere interessi, riformulare accuse, proporre criteri oggettivi e opzioni di scambio.

Griglia di osservazione: ascolto attivo, gestione delle emozioni, qualità delle domande, chiarezza delle proposte, uso delle concessioni.

Debriefing finale: cosa ha sbloccato il tavolo? quali errori comunicativi hanno rallentato l'accordo?



Checklist finale e messaggi chiave

Chiusura del corso, sintesi operativa e spazio per domande.

Checklist operativa del negoziatore

Ho chiarito obiettivi, priorità, BATNA e soglie di accettabilità?
Conosco interessi, vincoli e stile della controparte?
Ho progettato agenda, regole e documentazione del tavolo?
Sto ascoltando attivamente e distinguendo persone, problemi e interessi?
Uso tattiche e persuasione in modo coerente ed etico?
So quando insistere, quando riformulare e quando fermarmi?
L'accordo che emerge è sostenibile, verificabile e attuabile?

4 takeaway da ricordare

Preparazione e metodo valgono quanto la capacità di parlare.
Interessi, BATNA e ZOPA sono la struttura logica della trattativa.
Ascolto, domande e reframing sono strumenti di avanzamento.
Etica e autorevolezza proteggono la qualità dell'accordo nel tempo.

Q&A e conclusione