

Indice

- 13 *Prefazione alla seconda edizione*
16 *Ringraziamenti*
21 *Introduzione*

Prima parte IL PROBLEMA

- 27 I Non trattate da posizioni
Discutere su posizioni produce accordi malfatti, 28 –
Discutere su posizioni è inefficiente, 29 – Discutere su
posizioni danneggia il futuro dei rapporti, 30 – Quan-
do le parti sono più di due, la trattativa di posizione è
anche peggio, 31 – Essere gentili non è una soluzione,
32 – C'è un'alternativa, 34

Seconda parte IL METODO

- 33 II Scindete le persone dal problema
I negoziatori sono innanzi tutto persone, 45 – Ogni ne-
goziatore ha due tipi di interesse: per la questione spe-
cifica e per il rapporto con la controparte, 46 – *Il rap-
porto tende a intrecciarsi con il problema*, 47 – *La trattativa
di posizione mette in conflitto il rapporto e l'oggetto*, 47 –
Separate il rapporto dall'oggetto; trattate direttamente
i problemi personali, 48 – Percezione, 49 – *Mettetevi nei*

loro panni, 50 – Non deducete le loro intenzioni dalle vostre paure, 52 – Non prendetevela con loro per il vostro problema, 53 – Discutete le reciproche impressioni, 53 – Cercate le occasioni per agire in modo diverso dai pregiudizi che la controparte ha su di voi, 55 – Interessate la controparte al risultato facendola partecipare al processo, 45 – Salvategli la faccia: rendete le vostre proposte compatibili con i valori altrui, 57 – Emozione, 58 – Per prima cosa riconoscete e comprendete le emozioni, le vostre e quelle degli altri, 58 – Esplicitate le emozioni e riconoscetele come legittime, 59 – Sentite alla controparte di sfogarsi, 60 – Non reagite agli sfoghi emotivi, 61 – Fate gesti simbolici, 61 – Comunicazione, 62 – Ascoltate attentamente e capite ciò che viene detto, 64 – Parlate per essere capito, 65 – Parlate di voi, non degli altri, 66 – Parlate a proposito, 66 – Meglio prevenire, 67 – Costruite un rapporto attivo, 67 – Affrontate il problema, non le persone, 68

70 III Concentratevi sugli interessi, non sulle posizioni

Per una soluzione ragionevole conciliate gli interessi, non le posizioni, 70 – Gli interessi definiscono il problema, 71 – Dietro le opposte posizioni ci sono interessi condivisi e compatibili, oltre a quelli in conflitto, 72 – Come identificare gli interessi?, 74 – Chiedetevi «perché?», 74 – Chiedetevi «perché no?». Considerate la loro scelta, 75 – Rendetevi conto del fatto che ogni parte ha interessi molteplici, 78 – Gli interessi più potenti sono i bisogni umani elementari, 79 – Fate un elenco, 81 – Parlate degli interessi, 81 – Fate vivere i vostri interessi, 82 – Riconoscete gli interessi della controparte come parte del problema, 83 – Esponete il problema prima della vostra soluzione, 83 – Guardate avanti, non indietro, 84 – Siate concreti ma elastici, 85 – Siate duri con il problema, morbidi con la gente, 86

88 IV Inventate soluzioni vantaggiose per ambo le parti

Diagnosi, 89 – Giudizio prematuro, 90 – Ricerca di una sola risposta, 91 – Assunzione della torta come fissa, 92 – Pensare che «risolvere il problema è affar loro», 92 – Cura, 92 – Separate il momento dell'invenzione da quello della decisione, 93 – Prima del brainstorming, 94 – Durante il brainstorming, 94 – Dopo il brainstorming, 95 –

Considerate il brainstorming con la controparte, 96 - Allargate le vostre opzioni, 99 - Moltiplicate le possibilità di scelta facendo la spola fra il particolare e il generale: lo Schema Circolare, 100 - Guardate con gli occhi di diversi esperti, 102 - Prevedete accordi di diversa forza, 103 - Cambiate lo scopo di un accordo proposto, 104 - Cercate il vantaggio reciproco, 104 - Identificate gli interessi comuni, 105 - Combinare a incastro gli interessi complementari, 107 - Informatevi delle loro preferenze, 110 - Facilitate le decisioni della controparte, 111 - I panni di chi?, 111 - Quale decisione?, 114 - Minacciare non basta, 114

116 V **Insistete su criteri oggettivi**

Decidere in base alla volontà è costoso, 116 - Perché conviene usare criteri oggettivi, 117 - Il negoziato di principi produce accordi ragionevoli amichevolmente e con efficienza, 118 - Come sviluppare criteri oggettivi, 121 - Criteri equi, 121 - Eque procedure, 122 - Negoziare con criteri oggettivi, 124 - Inquadrate ogni problema come una ricerca comune di criteri oggettivi, 125 - Ragionate e siate disponibili al ragionamento, 126 - Non cedete mai alle pressioni, 128 - «È la politica della casa», 130

Terza parte
Sì, MA...

135 VI **Che si fa se loro sono più forti?**

(Sviluppate la vostra MAAN = Migliore Alternativa a un Accordo Negoziato)

Proteggervi, 136 - I costi dell'adottare un limite invalicabile, 136 - Conoscete la vostra MAAN, 138 - L'insicurezza di una MAAN sconosciuta, 139 - Costruitevi un segnale di guardia, 140 - Ottenere il massimo dai vostri mezzi, 141 - Migliore la vostra MAAN, maggiore il vostro potere, 141 - Sviluppate la vostra MAAN, 143 - Considerate la MAAN della controparte, 144 - Quando la controparte è potente, 145

147 VII **Che si fa se loro non stanno al gioco?**

(Usate il jujitsu negoziale)

Jujitsu negoziale, 148 - Non attaccate la loro posizione,

guardate che cosa c'è dietro, 149 – *Non difendete le vostre idee, sollecitate critiche e consigli*, 151 – *Convertite un attacco alla vostra persona in un attacco al problema*, 152 – *Ponete le domande e fate una pausa*, 152 – *Considerate la «procedura su testo unico»*, 154 – *Indurli a giocare: il caso dell'Immobiliare Jones e Frank Turnbull*, 159 – *Il caso in breve*, 159 – «*Per favore mi corregga se sbaglio*», 160 – «*Apprezziamo ciò che ha fatto per noi*», 160 – «*Quello cui teniamo è la giustizia*», 161 – «*Ci piacerebbe sistemare la cosa in base a modelli indipendenti, non al danno che ci possiamo fare l'un l'altro*», 162 – «*La fiducia è un altro paio di maniche*», 163 – «*Posso porle qualche domanda per vedere se le mie informazioni sono esatte?*», 164 – «*Qual è il principio che ha ispirato la sua azione?*», 165 – «*Mi faccia vedere se capisco quello che mi sta dicendo*», 165 – «*Rivediamoci*», 166 – «*Lasci che le mostri dove faccio fatica a seguirla*», 166 – «*Una soluzione giusta potrebbe essere...*», 167 – «*Se ci accordiamo... Se non ci accordiamo...*», 168 – «*Saremmo lieti di vedere se possiamo andarcene quando è più comodo per lei*», 169 – «*È stato un piacere trattare con lei*», 169

171 VIII **Che si fa se loro usano gli sporchi trucchi?**
(*Come si doma il negoziatore duro*)

Come negoziate le regole del gioco?, 172 – *Scindete le persone dal problema*, 173 – *Concentratevi sugli interessi, non sulle posizioni*, 174 – *Inventate soluzioni vantaggiose per ambo le parti*, 174 – *Insistete su criteri oggettivi*, 174 – *Alcune tattiche sleali comuni*, 175 – *Inganno deliberato*, 175 – *Fatti alterati*, 175 – *Autorità ambigua*, 176 – *Intenzioni dubbie*, 177 – *Non raccontare proprio tutto non è la stessa cosa che ingannare*, 178 – *Guerra psicologica*, 178 – *Situazioni stressanti*, 178 – *Attacchi personali*, 179 – *La commedia del buono e del cattivo*, 179 – *Minacce*, 180 – *Tattiche di pressione posizionali*, 176 – *Rifiuto di negoziare*, 182 – *Richieste estreme*, 183 – *Richieste in crescendo*, 183 – *Tattiche di autopreclusione*, 184 – *Il partner dal cuore duro*, 185 – *Ritardi calcolati*, 186 – «*Prendere o lasciare*», 186 – *Non siate vittime*, 187

Quarta parte
CONCLUDENDO

- 191 IX Concludendo - Tre cose
Lo sapevate già, 191 - Imparare facendo, 191 - Vincere, 192

Quinta parte
DIECI DOMANDE CHE LA GENTE PONE
A «L'ARTE DEL NEGOZIATO»

- 199 X Domande sull'equità e sul negoziato di principi
1. La trattativa di posizione si può talvolta giustificare? *Quanta importanza ha evitare un esito arbitrario?*, 199 - *Qual è il grado di complessità dei problemi?*, 200 - *Quanta importanza ha mantenere un buon rapporto operativo?*, 200 - *Quali sono le aspettative della controparte e quanto può essere difficile cambiarle?*, 201 - *A che punto siete nel negoziato?*, 201
 2. «Che succede se la controparte ha un diverso concetto dell'equità?»
Non è necessario che l'accordo avvenga sul criterio «migliore», 202
 3. «Devo essere corretto anche quando non ci sono obbligato?»
Quanto vale per voi la differenza?, 204 - *Il risultato ingiusto sarà duraturo?*, 205 - *Quale danno il risultato ingiusto può arrecare a questo o ad altri rapporti?*, 205 - *Vi rimorderebbe la coscienza?*, 205
- 207 XI Domande su come trattare le persone
4. «Che fare se il problema sta proprio nelle persone?»
Costruite un rapporto che funzioni indipendentemente dal grado di accordo, 207 - *Problemi di merito*, 208 - *Problemi inerenti il rapporto*, 208 - *Negoziare il rapporto*, 209 - *Distinguate il vostro modo di trattare gli altri da come gli altri trattano voi*, 210 - *Trattate razionalmente l'apparente irrazionalità*, 210
 5. «Bisogna negoziare anche con i terroristi e con tipi come Hitler? Quando si giustifica rifiutare il negoziato?»

Negoziare con terroristi?, 212 – *Negoziare con tipi come Hitler?*, 213 – *Negoziare con gente che agisce in base a convinzioni religiose?*, 215 – *Quando si giustifica rifiutare il negoziato?*, 215

6. «Come devo adattare il mio modo di negoziare per tener conto delle differenze di personalità, genere, cultura e così via?»

Adattate il passo, 176 – *Adattate il nostro consiglio generico alla situazione specifica*, 218 – *Fate attenzione alle differenze di credo e di costumi, ma evitate di applicare gli stereotipi agli individui*, 219 – *Controllate le vostre supposizioni; ascoltate attentamente*, 220

221 XII Domande sulla tattica

7. «Come si prendono decisioni del tipo "Dove ci incontriamo?", "Chi deve fare la prima offerta?" e "Da quale altezza devo partire?"»

Dove ci incontriamo?, 221 – *Chi dovrebbe fare la prima offerta?*, 222 – *Da quale livello devo partire?*, 222 – *La strategia dipende dalla preparazione*, 223

8. «In concreto, come si passa dal formulare ipotesi ad assumersi impegni?»

Pensate alla conclusione fin dall'inizio, 224 – *Considerate l'elaborazione di uno schema di accordo*, 225 – *Procedete gradualmente verso gli impegni*, 226 – *Siate tenaci nel perseguire i vostri interessi ma non rigidi nel perseguire una particolare soluzione*, 227 – *Fate un'offerta*, 228 – *Siate generosi alla fine*, 229

9. «Come posso mettere alla prova queste idee senza rischiare troppo?»

Partite dal basso, 229 – *Investite*, 230 – *Riesaminate la vostra prestazione*, 230 – *Preparatevi!*, 230

232 XIII Domande sul potere

10. «Che differenza fa il mio modo di negoziare se la controparte è più potente?» e «Come posso rafforzare il mio potere negoziale?»

Alcune cose non si possono avere, 232 – *Come voi negoziate fa molta differenza*, 232 – *Le risorse non sono la stessa cosa del «potere negoziale»*, 233 – *Non chiedetevi «chi è più potente?»*, 233 – *Il potere negoziale*

ha molte fonti, 234 - C'è potere nello sviluppare un buon rapporto funzionale fra le persone che negoziano, 235 - C'è più potere nel comprendere gli interessi, 237 - C'è potere nell'inventare una soluzione elegante, 238 - C'è potere nell'usare modelli di legittimità esterni, 239 - C'è potere nello sviluppare una buona MAAN, 239 - C'è potere nell'assumere un impegno accuratamente dosato, 241 - Utilizzate il massimo del vostro potere virtuale, 243

245

Nota sullo Harvard Negotiation Project

Elaborazione tecnica, 245 - Formazione e addestramento, 245 - Pubblicazioni, 246 - Ricerca dal vivo, 246