

Negoziazione

Principi base

Seminario di formazione in sicurezza personale

Docente: Dott. Christian Serra

Modena, 11 ottobre 2014

"Il vero viaggio di scoperta non consiste nel cercare nuove terre, ma nell'avere nuovi occhi"

Marcel Proust, scrittore francese (10 luglio 1871, 18 novembre 1922)

Lo stato dell'arte che ha influenzato l'introduzione della negoziazione:

23 luglio 1968 Tre palestinesi del PFLP prende in ostaggio un aereo della EL AL in partenza da Roma per Tel Aviv e lo dirottano a Algeri . Da qui ad Atene , poi Zurigo di nuovo Roma ed infine Damasco. In ogni scalo europeo viene ucciso un ostaggio israeliano.

Il 5 settembre 1972, undici atleti israeliani, che partecipavano ai Giochi Olimpici a Monaco di Baviera, furono presi in ostaggio da terroristi palestinesi, che si erano introdotti nel villaggio olimpico.

23 luglio 1968 Tre palestinesi del PFLP prende in ostaggio un aereo della EL AL in partenza da Roma per Tel Aviv e lo dirottano a Algeri . Da qui ad Atene , poi Zurigo di nuovo Roma ed infine Damasco. In ogni scalo europeo viene ucciso un ostaggio israeliano . Uno dei due dirottatori è una donna, Leila Khaled

26 agosto 1969 un aereo della TWA viene preso in ostaggio da due palestinesi. Anche in questo episodio uno dei dirottatori è Leila Khaled. L'aereo, dirottato a Damasco, evacuato dei passeggeri, viene fatto esplodere 6 settembre 1970 quattro aerei, tra cui uno della El Al, compagnia di bandiera israeliana, vengono occupati militarmente e dirottati. Nel corso dell'azione viene però catturata proprio Leila Khaled per la cui liberazione vengono scambiati i passeggeri di un quinto aereo dirottato. A operazione conclusa gli aerei delle compagnie Pan Am, Swissair e TWA vengono fatti saltare in aria vuoti.

21 febbraio 1970 un aereo della Swissair viene fatto esplodere in volo con 48 passeggeri a bordo: l'attacco è rivendicato dal FPLP.

22 febbraio 1972 il dirottamento di un aereo della Lufthansa diventa fonte di finanziamento per la guerriglia: l'azione è condotta da un commando congiunto formato da palestinesi e militanti dell'Armata Rossa giapponese. Dirottato durante il volo Nuova Dehli – Aden, l'aereo verrà liberato con i passeggeri illesi dietro il pagamento di 5 milioni di dollari da parte del governo tedesco.

4 agosto 1972 - Italia - Trieste - Un commando congiunto dell'FPLP e Settembre nero - effettuano il sabotaggio dell'oleodotto di Trieste, cruciale per il trasporto del petrolio dal nord al sud dell'Europa.

16 agosto 1972 - Italia - Roma - 2 ignare turiste inglesi si imbarcano a Roma su un volo El Al diretto a Tel Aviv con un mangianastri imbottito di tritolo, regalo di due giovani arabi. Per un difetto di funzionamento dell'ordigno, l'esplosione avviene nel vano bagagli dell'aereo e, fortunatamente, prima del decollo e la strage evitata per miracolo

Fatti di cronaca in Italia che hanno portato alla definizione di un sistema di negoziazione

1985 Sequestro e dirottamento della nave da crociera italiana “Achille Lauro”
Agosto 1975 a Marghera Giovanni Bonzio (detto “GIBO”) e Arnaldo La Barbera ,
giornalista del Gazzettino di Venezia , cui fu chiesto di fare da mediatore in un
asserragliamento di due banditi catanesi con quattro ostaggi al bar “ la Triestina
“ dopo un fallito assalto ad una banca.

1975 a Milano , in P.zza Insubria , Funzionario di Polizia , il Dr. Achille Serra, si trova ad affrontare una situazione in cui due banditi ,restano asserragliati in una banca circondata.

*Cosa fece Achille Serra, senza formazione ma con il **buon senso**?*

1. contenere e controllare il teatro (isolare lo scenario)
2. aprire subito un dialogo diretto con i perpetratori e tra questi individuare quello che appare il leader
3. non mentire mai
4. chiarire subito ciò che è negoziabile (la vita dei perpetratori e le condizioni della loro futura detenzione) e quello che non è negoziabile (l'impunità o il bottino)
5. non effettuare concessioni se non in cambio di ostaggi o altre utilità
6. mantenere il controllo degli ostaggi e verificarne lo stato di salute
7. guadagnare tempo per fare calare l'aggressività e gli effetti di eventuali sostanze psicotrope assunte dai perpetratori
8. preparare la resa e garantirne le condizioni

Mediazione, conciliazione, diplomazia e arbitrato

Interposizione in un conflitto o disputa di una terza persona che agisce per interessi di parte o personali ma che comunque porta alla suddivisione della “torta” in maniera soddisfacente tra le parti, ottenendo sia il consenso alla divisione sia il loro maggior soddisfacimento reciproco , le parti si chiudono appunto nella propria posizione, quasi come in una gabbia o in una “roccaforte impenetrabile”, e la difendono strenuamente, pena la “sconfitta” (negoziato di posizioni) .

La definizione di diplomazia data nel secolo scorso da André Maurois, (pseudonimo di Emile Herzog) : la diplomazia è l'arte di esporre l'ostilità con cortesia, l'indifferenza con interesse e l'amicizia con prudenza.

Mediazione: Il mediatore è colui che si interpone in una questione come figura terza , autonoma e neutrale. L'obiettivo è di condurre le parti a trovare un punto di incontro o una soluzione di comune accettazione attraverso il mediatore, che opera tra le parti in conflitto per aiutarle a migliorare la comunicazione tra di loro attraverso l'analisi del conflitto che le divide, con l'obiettivo di consentire ai soggetti di individuare e scegliere essi stessi un'opzione che, componendo la situazione conflittuale, realizzi gli interessi ed i bisogni di ciascuno.

Conciliazione: La conciliazione, in campo giuridico, è il procedimento attraverso cui un terzo aiuta le parti a comporre una lite. La mediazione è l'attività di chi si pone tra due contendenti per facilitarne l'accordo. La conciliazione è l'auspicabile accordo frutto della mediazione. La conciliazione invece si basa sull'accertamento della (eventuale) violazione di un diritto e/o di una norma di legge, e di conseguenza di stabilire chi ha torto e chi ha ragione

Arbitrato: risoluzione di una controversia civile ricorrendo a uno o più arbitri nominati dalle parti, anziché in sede giudiziale.

Cultura della negoziazione:

alternativa alla cultura del conflitto, del contenzioso.

La negoziazione deve proporre soluzioni alternative soddisfacenti si suggerisce che si miri, fin dove è possibile, al vantaggio reciproco.

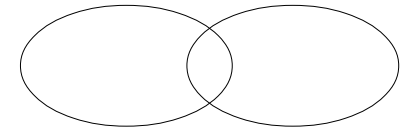
Il “negoziato di principi”, cioè quella strategia che pone alla base della contrattazione principi inscindibili e, perlopiù, indisponibili dei soggetti : la vita , la libertà , la dignità.

Ad ogni buon conto ogni metodo di trattativa, può essere correttamente giudicato secondo tre requisiti:

1. deve portare a un accordo ragionevole, se l'accordo è possibile;
2. deve essere efficiente;
3. dovrebbe migliorare, o almeno non danneggiare, i rapporti tra le parti.
4. interesse collettivo .

Elementi base della comunicazione

Comunicazione = Condivisione



Emittente -----Canale del messaggio----- Ricevente

Codifica -----Codice----- Decodifica

Feedback (il ritorno)

Noi siamo sia emittenti che riceventi (doppio ruolo fluido)

Contesto della comunicazione (favorente o sfavorente)

Cosa succede “*banalmente*” nella comunicazione:

Emittente vuole comunicare 100

Emittente comunica in realtà 80

Ricevente riceve 50

Ricevente capisce 30

Ricevente ricorda 20

Quindi è una comunicazione efficace?

Decodifica:

- Prestare attenzione a tutto il messaggio
- Non dare nulla per scontato
- Non pensare già alle risposte
- Distinguere i fatti dalle interpretazioni
- Sintonia/Empatia

- Strumenti: ripetere con parole proprie, assicurare di aver compreso, mostrare interesse, valorizzare, domande aperte per ampliare l'area di comprensione, andare sempre al cuore del problema.

La comunicazione non verbale:

- Tra il 75 e l'80% delle informazioni che raggiungono la corteccia passano attraverso gli occhi;
- Solo il 15% passa attraverso l'orecchio

Efficacia comunicativa:

- L.N.V. 55%
- Tono di voce 38%
- Parole 7%

PNL

Acronimo

PROGRAMMAZIONE NEUROLINGUISTICA

Programmazione: lavoro mentale che avviene nell'individuo nel momento in cui riceve un'informazione.

Neuro: l'esperienza è filtrata ed elaborata dal nostro sistema nervoso attraverso i cinque sensi.

Linguistica: risposta agli stimoli ricevuti o emersi internamente, che danno vita alla relazione con l'esterno avente come effetto il linguaggio verbale e del corpo.

La PNL nasce in America negli anni '70 (John Grinder e Richard Bandler)
Si tratta di una Neuroscienza che pone le proprie basi sull'evoluzione dei concetti della psicologia moderna degli anni '70 (Psicologia Cognitiva di Chomsky) che già sottolineavano la forte capacità della mente degli esseri umani di elaborare ciò che viene percepito attraverso i 5 sensi e quindi decidere una reazione.

Fonte: Andrea Mini "Comunicare con la PNL"

I Canali Sensoriali:

VISTA - UDITO - TATTO – GUSTO – OLFATTO

I Sistemi Rappresentazionali

VISIVO (V) ciò che vediamo (respiro superficiale)

UDITIVO (A) ciò che ascoltiamo

CENESTESICO (K) ciò che percepiamo attraverso la comunione del gusto, dell'olfatto e del tatto (respiro profondo)

VAKOG

VISIVO (V) sono riconoscibili per la postura eretta, per l'orientamento degli occhi prevalentemente verso l'alto, per la respirazione alta, voce acuta, frasi brevi e veloci con periodi meno letterari, una gestualità evidente; tenderà inoltre

a dare molta importanza all'aspetto estetico.

Mentre parla utilizzerà: vedo..., mi è chiaro..., guarda se puoi, bello, lampante.

UDITIVO (A) durante una conversazione muove gli occhi lateralmente, ha una respirazione più toracica, impara ascoltando e rispetto al visivo ha maggiori capacità riflessive.

La voce è melodica o monotono, racconta più lentamente e lungamente.

Gli avverbi che utilizzerà sono: mi suona bene, ascolta...,

CENESTESICO (K) ha una respirazione addominale, ama il contatto fisico e tutto ciò che ha a che vedere con tatto, gusto e olfatto; ha una gestualità lenta, meno considerazione dell'aspetto esterno delle cose rispetto ai contenuti; memorizza facendo pratica. La voce è profonda e spesso parla poco e lentamente. Si focalizza sull'altro!

TECNICHE DI COMUNICAZIONE

Il Rispecchiamento

La Postura: E' rigido o rilassato? Il corpo è protratto in avanti o indietro? Come sono disposte le mani, le braccia e le gambe?

Respirazione: La sua respirazione è toracica o addominale? Il ritmo è lento veloce o tranquillo? Con che intensità respira? (profondi o leggeri?)

Movimenti: Qual è la sua gestualità? Come tiene le mani? Come muove la testa? (ad esempio: annuisce mentre parla?)

Il modo di parlare: il tono è basso o squillante? Che ritmo di voce ha? Con che velocità parla?

Ricalco Posturale

Principio: modificare la nostra postura

Scopo: imitare in maniera speculare con naturalezza ed eleganza, non plateale (il tutto a specchio) Spesso avviene inconsciamente anche nella vita quotidiana.

Ricalco Verbale

Principio: tattica comunicativa verbale che si accomuna al nostro interlocutore

Scopo: fare **domande aperte** , individuare i punti di “*aggancio*”

Ricalco delle affermazioni

Principio: su una affermazione rivoltaci mettere una “*pausa*” poi riproporre la stessa affermazione all'interlocutore.

Scopo: creare un *loop*

Ricalco Ritmico

Principio: modificare il nostro respiro quindi il nostro ritmo in relazione a quello del nostro interlocutore.

Scopo: percepire il ritmo respiratorio dell'interlocutore, armonizzarci al suo (versione sincrona) oppure rispondere quando il nostro interlocutore espira (versione fuori sincro). Essere più decisi nell'espirazione e più calmi nell'inspirazione.

Ricalco Tensionale/Emotivo

Principio: modificazione del nostro stato emozionale

Scopo: assumere uno stato emozionale simile
(empatia)

Attraverso il rispecchiamento rimandiamo all'interlocutore, con il nostro atteggiamento, lo stesso comportamento che appartiene al suo modello del mondo. (Emulazione, affinità, somiglianza).

Il simile si avvicina al simile, meccanismo basilare della sopravvivenza.

Contesti d'applicazione della negoziiazione

Mercati economici

Aziendali/Lavorativi

Marketing

Situazioni di crisi

Politici

Teatri di guerra

Vita quotidiana

Negoziazione in situazioni di crisi

La negoziazione non è una necessità condivisa ma **una opportunità da far da condividere.**

(Dott. Giandomenico Torella)

Il negoziatore è uno specialista che è stato specificatamente preparato nel campo della negoziazione (**Artista**).

Rappresenta l'alternativa al conflitto (**Ruolo Critico**).

Un buon negoziatore dovrà avere **competenze sociali** e **competenze comunicative**, che gli permettano di relazionarsi con gli altri in modo efficace.

La **competenza sociale** è l'insieme di quelle capacità che servono per mettersi in relazione con gli altri in modo utile ed efficace, di capire l'altrui comportamento e di controllare il proprio.

Ascoltare è comunicare.

La **competenza di ascolto** riguarda la comprensione letterale delle idee e delle informazioni trasmesse con il linguaggio e la competenza che occorre per capire in modo critico le idee e le informazioni trasmesse.

Il negoziatore deve essere in grado di esercitare un **controllo sulle emozioni**, nel contempo, deve essere in grado di riconoscerle per esempio, cogliere l'ansia o la minaccia; anche la voce può essere un potente rivelatore di stati d'animo da riconoscere, valutandone la fermezza o l'incertezza, il tono, l'intensità, il timbro, o le vocalizzazioni come i sospiri.

L'uso della voce influenza anche la possibilità di **persuasione e la credibilità** di un locutore, il negoziatore deve essere **abile**

Il negoziato

In una situazione di crisi, in senso lato, la questione fondamentale è capire se esista uno spazio di contrattazione.

L'intervento negoziale comprende quattro fasi principali (Hammer e Rogan, 1997; Rogan, 1997; Womack e Walsh, 1997):

- 1) trattare con le emozioni;
- 2) stabilire una comunicazione;
- 3) identificare l'evento scatenante;
- 4) problem solving.

(D’Zurilla e Goldfried, 1971; Goldfried e Davison, 1994):

- definizione del problema
- brainstorming delle possibili soluzioni
- eliminazione di soluzioni inaccettabili
- scelta di una soluzione accettabile sia per il negoziatore che per il soggetto
- programmare l'attuazione
- realizzazione del piano

Esiste un area negoziale entro la quale devono essere entrambe le parti

Area di potere – Area negoziale – Area indifferente

Negoziare significa gestire diversità:

Opinione

Interessi

Obiettivi

Bisogni

Negoziare **non** vuol dire diventare uguali, collaborare, creare identità ed eliminare la conflittualità

Abilita' nella negoziazione

Negoziazione del Conflitto:

1. Non Contrattare sulle Posizioni

2. Separare la Persona dal Problema

Fare attenzione alla relazione

Mettersi nei panni degli altri

Discutere le percezioni

Coinvolgere la persona nel processo

Aiutare a salvare la faccia

Riconoscere le emozioni (più importante delle parole)

Consentire alla persona di sfogarsi

Usare gesti simbolici

Ascoltare attivamente

Parlare di voi

Costruire una relazione che funziona

Affrontare il problema, non la persona

3. Focalizzarsi sugli Interessi, non sulle Posizioni

Chiedere perché? Perché no? (domande aperte)

Riconoscere i diversi interessi/bisogni umani

Rendere vivi i propri interessi

Riconoscere gli interessi altrui

Mettere il problema davanti alla risposta

Guardare avanti, non indietro

Essere concreti

Essere duri sul problema, morbidi con le persone

4. Inventare Alternative per un Mutuo Guadagno

Separare l'invenzione dalla decisione

Allargare le vostre opinioni/brainstroming

Guardare con gli occhi di diversi esperti

Inventare accordi di differente forza

Cambiare lo scopo

Identificare interessi comuni

Chiedere le preferenze personali

Rendere facili le decisioni personali. Chi? Cosa?

5. Usare Criteri Oggettivi

Giusti standard

Giuste procedure

Ricerca comune di criteri oggettivi

Negoziare standard appropriati

Non cedere mai alla pressione, solo ai principi

I 10 elementi base della negoziazione nella sicurezza personale

- 1) Empatia, i sentimenti e sensazioni sono universali le esperienze no
- 2) Essere disponibili e flessibili di fronte alle richieste
- 3) Essere pronti a proporre possibili alternative
- 4) Lasciare che siano le persone che abbiamo di fronte a fare la prima mossa
- 5) Non dare consigli, non giudicare, “riposizionare”, non mentire mai, riconoscere “l'autorità” e la persona
- 6) Non giudicare mai banali le richieste
- 7) Non fare riferimento agli ultimatum fissati
- 8) Non tornare su vecchie richieste
- 9) Cercare di ottenere sempre qualcosa in cambio per ogni richiesta accolta
- 10) Non creare aspettative che non si possono mantenere.

La negoziazione nella sicurezza personale

Tattiche comunicative

Abbandonare

Andare alla finestra

Attaccare

Cambiare argomento

Concordare

Costruire

Difendersi

Dissentire

Distaccarsi

Domandare

Esporsi

Incoraggiare

Interrompere

Ironizzare

Lamentarsi

Ordinare

Proporre

Riassumere

Rimandare

Rimproverare

Scusarsi

Sdrammatizzare

Silenzio/pause

Tacere

Verificare la comprensione

Fasi del negoziato

(Prima e durante)

La preparazione

Non sempre c'è spazio per la negoziazione

Chiarire gli interessi

Individuare le opzioni

BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement)

Miglior alternativa a un accordo negoziato

Fai un passo dalla loro parte

La controparte ha sempre l'iniziativa

Approccio sempre in prima persona "IO"

Bisogna chiarire quello che possiamo "fare"

Comprendere i "bisogni"

Le "scadenze"

Lo "scambio"

Il tempo

L'esito

Gestione dello stress e ansia



NEGOZIAZIONE

BATNA



Per quali motivi non ho raggiunto l'accordo negoziato?

La nostra reazione (attacco/contrattacco)

L'emotività nostra e della controparte (rabbia, paura, ostilità,
orgoglio, egocentrismo, superiorità culturale, pregiudizio...)

La posizione rigida della controparte

L'insoddisfazione della controparte per le proposte di negoziato

L'esercizio di potere della controparte (se ho potere perché devo negoziare?)

Ritenere di ottenere sempre dei vantaggi

Trascurare il clima della area negoziale

Essere competitivi e non cooperativi

Essere evasivi (ancorati alla posizione) anziché flessibili ed esplorativi

Avere fretta

Se non si raggiunge un accordo?

Illustra le conseguenze di un mancato accordo

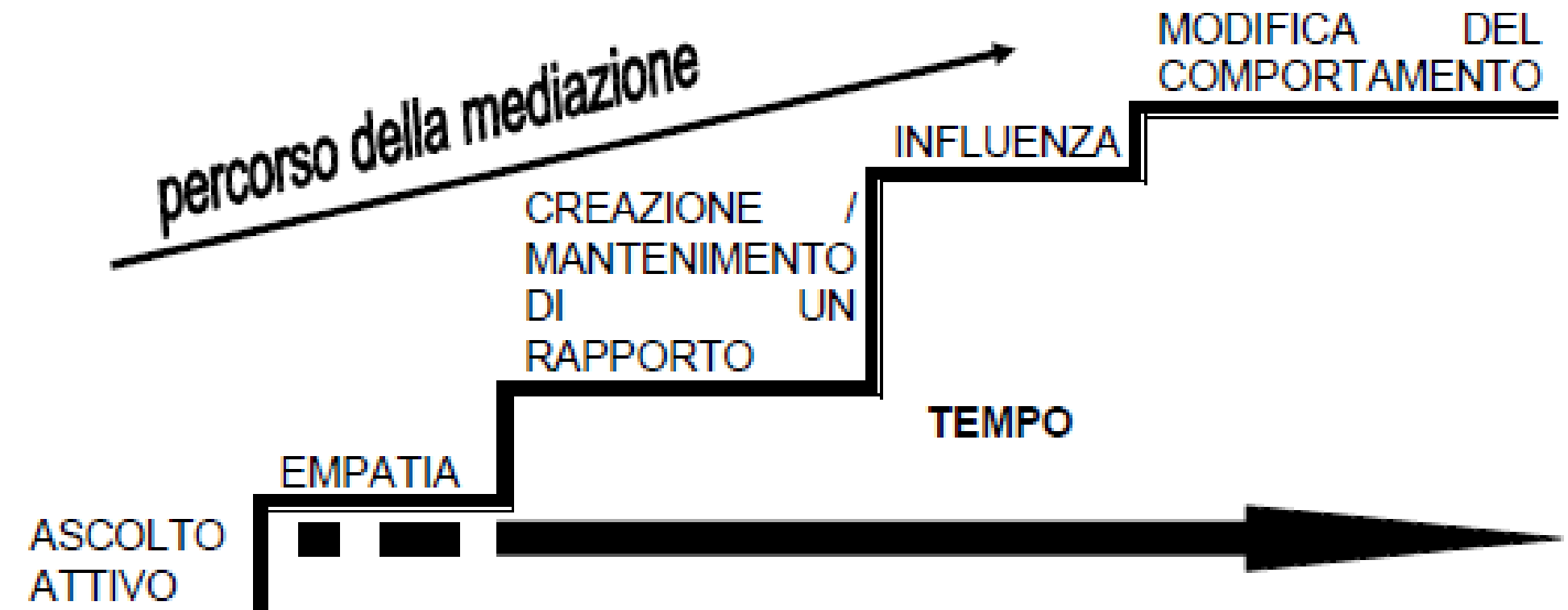
Rendili partecipi della tua BATNA (non minacciare)

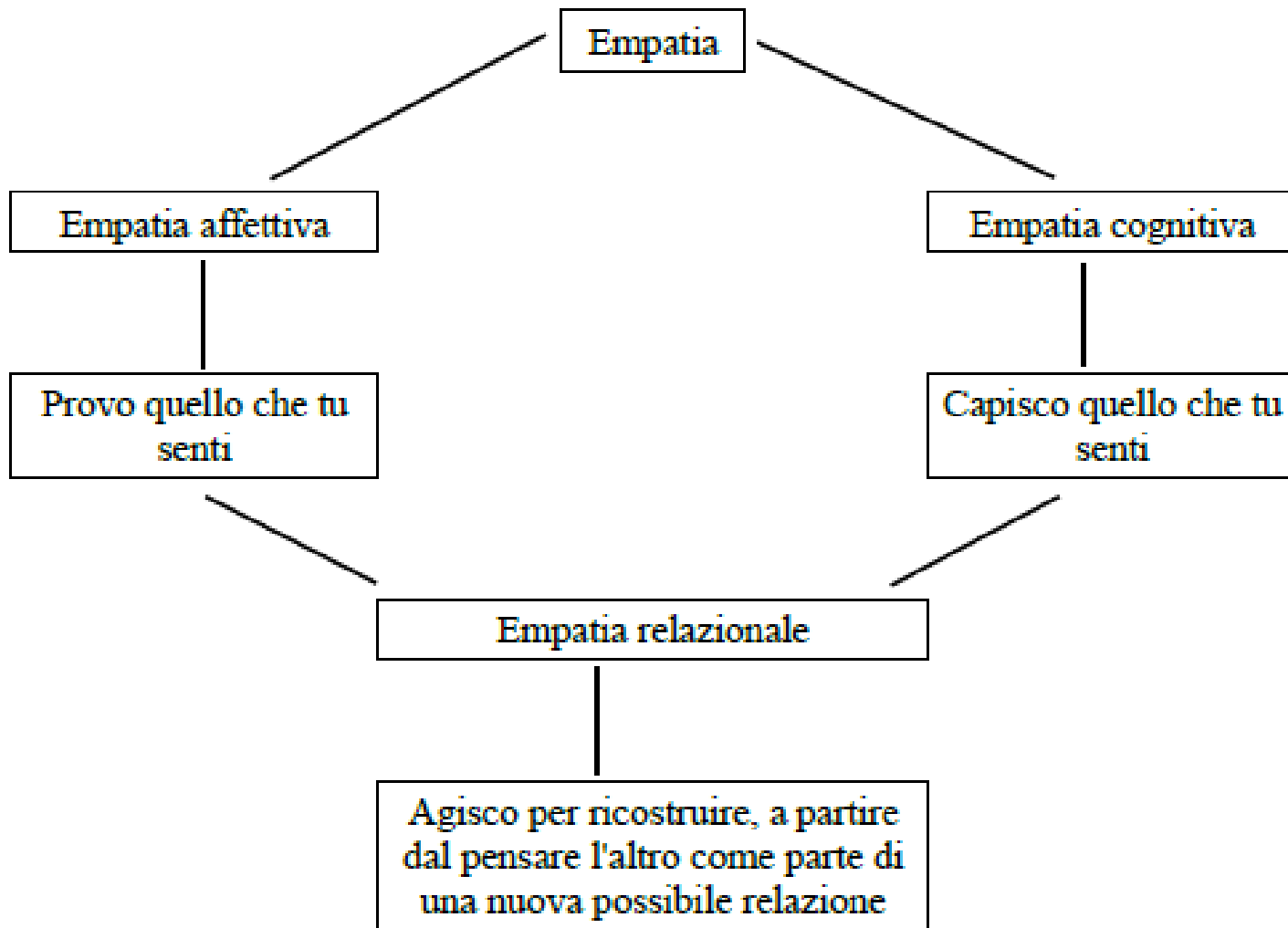
Dimostra che la tua “alternativa” è reale e non bluff

Punta ad una reciproca soddisfazione

Essere pronti allo sviluppo di un conflitto

(BCSM) Behavioral Change Stairway Model – F.B.I.





(Zara 2006)

Tattiche della negoziazione

Stabilire empatia/etichettatura emozionale

Creare un ambiente favorevole

Coinvolgere la contro parte

Parlare in prima persona

Ascolto attivo

Rispecchiamento

Parafrasare/Riassumere

Stabilire un rapporto

Usare le pause

Usare parole potenzianti (ok, giusto, continua, ecc..., non usare ma, si però)

Domande aperte

Ripetere le ultime parole

Fornire opportunità di salvare la faccia

Parlami, posso ascoltarti, insegnami, posso ricordare,
coinvolgimi, lo farò.

Proverbio cinese

Il miglior generale è quello che non combatte mai
Sun Tzu (500 A.C.)

Se tu parli allora che il tuo discorso sia migliore di quello che
sarebbe stato il tuo silenzio

Proverbio arabo

“La parola è stata data all’uomo
per nascondere il suo pensiero”

Lo scrittore e uomo politico Francese “Mirabeau” di fine ‘800

Conclusioni

“DOMANDE?”

Grazie dell'attenzione

