



# Corsi on Line di Erba Sacra

## NEGOZIAZIONE

*La gestione creativa dei conflitti nella vita quotidiana*

**Docente: Dott. Luca Nave**

### LEZIONE 1

#### **Programma completo:**

Lezione 1	La negoziazione: uno strumento indispensabile
Lezione 2	Che cos'è il conflitto.
Lezione 3	Le strategie per la soluzione dei conflitti e gli stili del negoziatore.
Lezione 4	Negoziare per vincere insieme: la negoziazione "win-win".
Lezione 5	Orientarsi nel conflitto: la mappa e il territorio
Lezione 6	Le scorciatoie e le trappole della mente: i bias della negoziazione
Lezione 7	Le emozioni del conflitto.
Lezione 8	La comunicazione e il problem solving
Lezione 9	Le condizioni e le variabili di una negoziazione vincente.
Lezione 10	Tattiche e strategie per vincere ogni negoziazione. Bibliografia
Test finale	



Questo corso è riconosciuto come credito didattico  
nella formazione di **OPERA**,  
Accademia Italiana di Formazione Olistica  
[www.accademiaopera.it](http://www.accademiaopera.it)

## LA NEGOZIAZIONE: UNO STRUMENTO INDISPENSABILE

### 1 La negoziazione: una “tecnica” per la vita quotidiana.

Il termine *negoziazione* viene generalmente associato alle trattative di natura economica, politica o dell’alta finanza, all’immagine di personaggi in giacca e cravatta che si sbracciano per vendere e comprare azioni alla borsa oppure intorno al tavolo delle trattative dove sono impegnati a raggiungere il miglior accordo possibile per sé, per la propria azienda o per la propria nazione.

In realtà, se è vero, da una parte, che esiste una valenza “tecnica” del termine negoziazione che rimanda a teorie, metodologie e strumenti che possono agevolare o disincentivare accordi economici e politici di alto livello, è altrettanto vero che la negoziazione è un atteggiamento comune che si utilizza nella vita di tutti i giorni per affrontare e gestire i conflitti, piccoli o grandi, che si verificano, appunto, nella vita quotidiana.

Come sostiene Aristotele, l’essere umano è un “animale sociale” costretto dalla natura a convivere con gli altri al fine di soddisfare i propri bisogni e desideri, e proprio in questa “socialità” nascono piccoli e grandi conflitti tra i propri bisogni, desideri, aspirazioni, esigenze e quelli degli altri. E per evitare la famigerata “guerra di tutti contro tutti” di cui parla Thomas Hobbes, o comunque per eludere il ricorso alla forza, al sopruso e all’inganno, decidi di negoziare con il partner per decidere dove trascorrere le prossime vacanze, con il tuo capo per ottenere le ferie nel periodo che desideri piuttosto che nel periodo funzionale agli interessi dell’azienda, negozi con il collega per il cambio di un turno di lavoro, con il venditore quando decidi cambiare la macchina, con l’agente immobiliare nelle trattative per l’acquisto della casa nuova o al mercatino dell’usato per la compravendita di un oggetto che ti piace tanto ma il prezzo è esagerato rispetto al suo valore reale.

Tutte le volte che ci sono due o più parti in causa che esprimono il bisogno o il desiderio di qualcosa che coinvolge una controparte si accende un conflitto (che non è sinonimo di scontro e di guerra) e si avvia una trattativa che può condurre a diversi esiti compresi tra l'accordo e lo scontro tra le parti. La guerra non è sinonimo di conflitto perché rappresenta la sua degenerazione e il fallimento della negoziazione tra le parti in causa.

## **2 Una definizione.**

In linea generale, possiamo definire la negoziazione come "l'insieme delle trattative indispensabili per raggiungere l'accordo tra le parti in una situazione di conflitto". Tutte le volte che si presenta una situazione conflittuale tra due o più parti in gioco e si intende risolverla senza che essa degeneri in uno scontro (dal litigio tra moglie e marito alla terza guerra mondiale) si fa ricorso alla negoziazione, a un atteggiamento "mentale" e "morale" che mette in atto una serie di strategie e stratagemmi, di cui si può essere più o meno consapevoli, per ottenere il miglior risultato possibile per sé e magari anche per la controparte.

L'accordo ideale prodotto da una negoziazione vincente è quello che permette alle parti in conflitto di raggiungere il miglior accordo possibile e quindi di uscire entrambi vincenti dalla trattativa (si chiama accordo WIN-WIN). Molto spesso accade che, benché ci possano essere le condizioni per aspirare a tale accordo, le parti sono troppo impegnate non tanto a "vincere entrambe" ma a non perdere e quindi non uscire sconfitti dalla trattativa. È così, per ottenere ciò che si vuole, si fa ricorso al compromesso, alla mediazione o all'accordo forzato se non addirittura alla violenza, al sopruso e all'inganno per cercare di vincere l'intera posta in gioco a discapito della controparte. Il voler vincere da soli senza tenere in considerazione le esigenze della controparte è il primo passo verso lo scontro aperto e la guerra per distruggere l'altro.

Il fatto è che si pensa troppo poco al conflitto e alle varie modalità che si possono utilizzare per una sua gestione creativa, per una sua gestione cioè che non faccia affidamento al caso o alla buona sorte, alle opportunità del momento, alle emozioni in gioco o alle dinamiche di potere che possono intervenire nella situazione conflittuale. In questo modo si perde il potenziale creativo del conflitto e si cercano soluzioni di comodo che evitino situazioni di perdita piuttosto che di reciproco vantaggio e di vittoria reciproca, in cui cioè entrambe le parti si “con-vincono” (vincere con, insieme) e sono soddisfatti dell’esito.

Vi è capitato di uscire soddisfatti da una trattativa in cui avete vinto perché l’altro era un “pollo”? O con le orecchie basse perché un furbo vi ha ingannato? Oppure con un senso di appagamento perché avete trovato un accordo con una persona intelligente?

Tutti possiamo essere gli attori di questi scenari. Cosa è successo in queste situazioni? Cosa ha determinato la vittoria di una delle due parti a discapito dell’altra oppure il raggiungimento di un accordo in cui entrambe le parti mostrano una certa soddisfazione per l’esito della negoziazione?

### **3 Obiettivi del corso.**

In questo corso imparerai che la vittoria o la perdita (unilaterale o reciproca) e in generale la gestione di un conflitto non è mai l’esito del caso o della buona sorte ma dipende da una serie di fattori e dinamiche presenti in ogni situazione conflittuale che, se si conoscono, possono essere manipolate per sperare di ottenere il risultato auspicato. Non esiste ovviamente la formula magica per risolvere tutti i conflitti e la negoziazione non offre la garanzia di un risultato certo e infallibile. Tuttavia, chi sa negoziare dispone di idee, metodi e strumenti che possono agevolare il miglior accordo possibile in ogni contesto conflittuale e con tutte le controparti possibili.

L'obiettivo del corso è trasmettere un insieme di saperi e competenze della negoziazione strategica utilizzata in politica, in economia e nella finanza, che possono aiutare a gestire in maniera creativa i conflitti che nascono nella vita quotidiana. Il corso prende avvio da un'indagine relativa alla natura o essenza del conflitto. Nella vita non si può vivere senza conflitti ma la maggior parte delle persone si limita a vivere i conflitti senza pensare troppo a essi e cercando di procrastinarli il più possibile. Si fa di tutto per evitare l'insorgere del conflitto perché si teme che esso possa sfuggire al nostro controllo, e quindi si possa innescare l'*escalation* che dal disaccordo conduce allo scontro. E allora si fa finta che il conflitto non esista e, con il ricorso alla rimozione o alla finzione, si fa "buon viso a cattivo gioco", si cerca un accordo forzato a tutti i costi benché insoddisfacente per le parti coinvolte o si cercano soluzioni parziali e unilaterali con la speranzosa idea espressa da Eduardo De Filippo che "*aggià a passà a nuttata*"; si nutre cioè la beata speranza che il conflitto si potrà risolvere da solo e che la pace tornerà presto tra i contendenti. È molto radicata nell'immaginario comune l'immagine biblica che "un giorno il lupo e l'agnello pascoleranno insieme, il leone e il bue mangeranno la paglia" (*Apocalisse* di Giovanni), contraltare della pastorale laica che trasogna che un giorno si giungerà alla "pace perpetua". Per quanto ci riguarda, non vogliamo nutrire cieche speranze circa la fine o la naturale risoluzione di tutti i conflitti e sosteniamo, con Eraclito l'oscuro, che "*Polemos* è padre di tutte le cose e di tutte e il Re". Il conflitto è inevitabile perché essenziale alla natura di tutte le cose e di tutte le persone. Per questo motivo disporre di abilità per una sua gestione creativa è conveniente.

#### 4 “Polemos padre di tutte le cose”.

In questo corso imparerai che il conflitto non si risolve da solo, anzi. La rimozione del conflitto è una delle principali cause che rischia di far degenerare il conflitto in scontro e quindi in guerra tra persone, gruppi o tra nazioni. Una situazione conflittuale può essere una buona occasione di sviluppo e di crescita, può apportare elementi di vitalità e sprigionare “energia” e “forza” (potenzialmente positiva). Il conflitto accende, stimola, crea, obbliga a dubitare, spinge a cambiare e invita a strade nuove e mai percorse prima. Mentre l'accordo su tutto a qualunque costo, ricercato a oltranza, spegne la vita e rende miopi, appiattisce, smorza e blocca il dinamismo del sistema stesso. Le situazioni di “accordo forzato” e soppressione dei conflitti nel contesto delle coppie, dei gruppi e delle organizzazioni generano il fenomeno del “*groupthink*”: l'estrema ricerca di coesione tra i membri di un gruppo crea la balzana convinzione di una certa coerenza e omogeneità interna, nonché l'illusione della invulnerabilità del gruppo e della impeccabilità delle proprie decisioni. Tali convinzioni impediscono di analizzare in maniera critica le situazioni conflittuali e le scelte da intraprendere, riducono la creatività e danneggiano la comunicazione e la relazione tra i membri, con conseguenze disastrose per il futuro del gruppo stesso. Solo l'aperta espressione e una buona gestione del conflitto possono produrre valore e crescita per tutte le parti coinvolte, e proprio per questo motivo le carte costituzionali degli stati democratici attribuiscono un'importanza fondamentale al ruolo di controllo, garanzia e stimolo all'emergere dei conflitti dell'opposizione.

Con ciò non intendiamo sostenere che bisogna ricercare a tutti i costi il conflitto con l'altro (anzi!); tuttavia, visto che il conflitto è inevitabile, invitiamo a non sopprimerlo e non rinnegarlo bensì a ricercare il lato creativo e innovativo potenzialmente presente in ogni situazione conflittuale. È necessario, insomma,

“guardare bene in faccia il conflitto” per scoprire la sua logica e gli elementi presenti in ogni situazione conflittuale. Alla luce di questo sapere, analizzeremo le strategie che si possono usare per risolvere un conflitto. Si tratta in particolare di sei strategie che vengono usate dai negoziatori esperti nelle trattative “tecniche” ma che possono essere applicate ai conflitti della vita quotidiana. Molte persone, senza saperlo, utilizzano alcune di queste strategie nella propria gestione dei conflitti ma le utilizzano a caso, per intuito o perché spinte dalle esigenze del momento; e così, anche l’esito della negoziazione, sarà determinata per lo più dal caso, dalla buona sorte o, appunto, dalle circostanze del momento.

## 5 La struttura del corso.

Dopo aver compreso che cos’è un conflitto (**lezione seconda**) e dopo aver appreso quali sono le principali strategie per risolverlo (**lezione terza**), si andranno a scoprire, nella **lezione quarta**, quali strumenti si possono utilizzare per raggiungere l’esito della negoziazione definita “win-win”, ovvero, lo ribadiamo, per raggiungere un accordo che sia soddisfacente per tutte le parti in causa. Studi autorevoli affermano che l’80 % dei conflitti potrebbe essere risolto con un accordo di questo tipo ma le parti coinvolte non ne sono consapevoli e allora cercano di vincere da sole o trovare un compromesso che eviti le perdite piuttosto che mirare ai guadagni reciproci (Thomson, 1999). Perché accade questo? Nella **lezione quinta**, intitolata “Orientarsi nel conflitto” scopriremo che ciascuno si crea una propria rappresentazione o una propria mappa della situazione-territorio conflittuale e mette in atto una serie di “scorciatoie mentali” per uscire vittorioso dal conflitto (**lezione sesta**). Il percorso tra le mappe del territorio e tra le scorciatoie che si intraprendono per arrivare prima all’obiettivo coinvolgono il variegato mondo dei sentimenti e delle emozioni che

innestano e sono innestate da ogni situazione conflittuale. In ogni conflitto, da quello interiore alla guerra nucleare, genera emozioni e sentimenti, che svolgono un ruolo fondamentale per la gestione creativa di ogni conflitto, potendo contribuire al successo o al fallimento di ogni trattativa. Vista questa importanza, nella **lezione settima** proponiamo un metodo che aiuta a prendere consapevolezza e a padroneggiare le emozioni e i sentimenti propri e della controparte che affonda le sue radici nelle antiche filosofie orientali e nello stoicismo dell'antica Grecia. La **lezione ottava** offre una panoramica su due abilità essenziali della negoziazione, cioè la comunicazione e il problem solving, che aiutano a scoprire le condizioni essenziali per procedere con una negoziazione "win-win" **delineate nella lezione nona**, che permettano una gestione creativa dei conflitti nella vita quotidiana. Chiude il corso la rassegna delle principali tattiche e strategie che si possono utilizzare durante una negoziazione; è importante conoscerle per non essere vittima di negoziatori scaltri, manipolativi e persuasivi (**lezione decima**).

Il corso è corredato da una ricca bibliografia di approfondimento.

Alla fine di ogni lezione troverai un esercizio che ti coinvolgerà in prima persona e ti aiuterà a riflettere sulle tue abilità di negoziazione. Ti chiediamo di compilare l'esercizio con cura e attenzione. La compilazione degli esercizi aiuta a comprendere il contenuto del corso e ad acquisire maggiori competenze. Si tratta per lo più di esercizi di autoconsapevolezza e non richiedono conoscenze teoriche pregresse per lo svolgimento.

Iniziamo subito.

**ESERIZIO DI AUTOCONSAPEVOLEZZA  
LA TUA STORIA DEL CONFLITTO**

Pensa a una situazione conflittuale che hai vissuto nel corso della tua vita. Un conflitto qualsiasi che abbia coinvolto te e una controparte con interessi divergenti rispetto ai tuoi, in cui ritieni di aver agito bene e quindi di averlo risolto in maniera positiva. Puoi parlare di un litigio con un parente, un amico o un collega, di una trattativa per l'acquisto di un'auto, una casa o un qualsiasi oggetto di un certo valore, una situazione in cui ti sei trovato a negoziazione tra due posizioni antitetiche ed è stato trovato un accordo tra le parti, ecc.

Ti chiediamo di scrivere una breve storia del conflitto che risponda a queste domande:

- Qual è il titolo della storia del conflitto?
- Chi sono i protagonisti ed eventuali comparse della situazione conflittuale?
- Perché è nato il conflitto? Quali sono state cioè le cause scatenanti?
- Come si è risolto il conflitto?
- A chi spetta il merito dell'esito positivo o della situazione favorevole che ha risolto il conflitto?
- Entrambe le parti erano soddisfatte per la risoluzione del conflitto oppure una delle due parti era più soddisfatta dell'altra?

INVIA LA TUA STORIA A:

[tutor@erbasacra.com](mailto:tutor@erbasacra.com)