





I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

DANIELE CESANA

# SI NEGOZIA SEMPRE

I PROCESSI MENTALI E LE DINAMICHE  
RELAZIONALI NELLA NEGOZIAZIONE

MANUALI/**FrancoAngeli**

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

# Indice

## **Prefazione**

di *Flavio Sanvito*

pag. 11

## **Ringraziamenti**

» 15

## **1. Consapevolezza di sé e dei propri limiti**

» 17

Premessa

» 17

1. Cosa sappiamo di noi stessi?

» 18

2. Ira ed emotività: attenzione alle conseguenze!

» 20

3. Quando i pregi possono diventare difetti

» 22

4. Autovalutarsi per valutare gli altri

» 23

5. La ricerca degli alibi: negoziamo onestamente con noi stessi?

» 24

6. Mai umiliare il “nemico”!

» 26

7. Sappiamo qual è il nostro modo di porci?

» 27

8. Come porsi strategicamente in posizione vantaggiosa nei confronti dell’interlocutore

» 28

9. La permalosità non ci aiuta

» 29

10. Ciò che possediamo ha valore affettivo solo per noi!

» 30

11. Compreresti da te stesso?

» 31

12. Il limite della presunzione

» 32

13. L’errore di ancorarsi a proprie, o tramandate, “certezze”

» 35

14. La sovrastima delle situazioni e delle probabilità

» 36

15. Il contesto e l'abito non fanno il monaco	pag. 39
16. Quante cose si danno per scontate su di sé	» 40
17. La responsabilità della tua azione, o inazione, è solo tua!	» 41
18. Opinabilità della ragione: in medio stat virtus	» 44
19. I motivi della condotta sono la vostra motivazione	» 45
<b>2. I limiti del linguaggio</b>	» 47
Premessa	» 47
1. La forza delle parole	» 48
2. Siamo noi a esprimerci male, non gli altri a non capire!	» 52
3. I trucchi del linguaggio	» 53
4. Il contesto descritto ci influenza sempre (l'effetto cornice)	» 54
5. Tutto ciò che distrae è motivo di possibile pericolo negoziale!	» 56
6. Il comportamento paraverbale come chiave di lettura delle intenzioni	» 57
7. Spesso è opportuno un diverso punto di vista	» 59
8. Il focus deve essere solo su di noi	» 63
<b>3. Comprendere il nostro interlocutore facendoci comprendere</b>	» 65
Premessa	» 65
1. Il rispetto per l'interlocutore può solo essere vero o simulato	» 66
2. L'approccio con un interlocutore sconosciuto	» 66
3. Il ritardo è sempre e comunque uno svantaggio negoziale	» 68
4. Ci guida l'interesse!	» 70
5. L'importanza delle premesse	» 70
6. Partire sempre dalle premesse dell'interlocutore	» 74
7. Indaghiamo le motivazioni delle premesse del nostro interlocutore	» 75

8. Prepariamoci le risposte agli eventuali “perché”	pag. 77
9. Rispettare le premesse della controparte	» 78
10. Relazionarsi con umiltà, sensibilità, intelligenza	» 80
11. Le regole d’oro quando siamo noi a porre le premesse	» 81
12. Gestiamo al meglio il nostro interlocutore e i suoi obiettivi	» 82
13. Ascoltare e comprendere per ottenere fiducia	» 83
14. Cambiare posizione per poter comprendere il punto di vista altrui	» 84
15. L’importanza dei dettagli	» 85
16. Quanto più si comprende, tanto più si risolve	» 87
17. Non esistono problemi reali, ma fatti e situazioni reali	» 87
18. La contabilità emotiva personale	» 89
19. Dimostrarsi sempre un po’ meno competenti dell’interlocutore	» 91
20. Lasciar finire di parlare l’interlocutore senza interromperlo	» 91
21. Ascoltare, non raccontare	» 93
22. Guidiamo il nostro interlocutore nella soluzione del problema	» 94
23. Non si comprano servizi, prodotti o idee, si comprano i modi in cui ci si pensa di sentire usandoli	» 96
24. Gli alibi spariscono di fronte a valide motivazioni	» 99
25. Non confrontare la nostra felicità con quella degli altri	» 100
26. Separare sempre le persone dal problema	» 101
27. Vendere il significato che una cosa ha per noi, e per gli altri grazie a noi	» 102
In conclusione	» 104
<b>4. Argomentare</b>	» 107
Premessa	» 107
1. Argomentare è giustificare	» 107
2. Sposiamo le valide ragioni dell’altro, ma apportiamo elementi di riflessione nuovi	» 108

3. L'importanza di esplicitare il tacito	pag. 110
4. Il potere del dubbio	» 110
5. Argomentare è saper spiegare	» 112
6. Consideriamo il problema da diversi punti di vista	» 114
7. Personalizzare le argomentazioni	» 116
8. Costoso non significa caro!	» 117
9. La rappresentazione mentale del prezzo	» 120
10. Il rapporto mente/prezzo	» 122
11. Il pericolo delle opinioni personali	» 125
12. "A parer mio!"	» 126
13. La struttura dell'argomentazione	» 128
14. L'importanza della chiarezza delle argomentazioni	» 128
15. L'importanza dei dettagli	» 130
16. Ordine e logica di presentazione degli argomenti	» 131
17. Il confronto argomentale	» 132
18. Non usiamo tutto il tempo per raccontare di noi!	» 133
19. Il linguaggio dell'argomentazione	» 136
20. La sperequazione percettiva	» 143
21. L'anzianità di servizio non è garanzia di competenza e di valore	» 145
22. Non facciamoci intimorire dal "ruolo"	» 147
23. Non facciamoci intimorire dal "logo"	» 149
24. Del vero e del verosimile	» 151
25. La leva dell'incoerenza	» 153
26. L'importanza delle analisi preliminari	» 154
27. Dedichiamo al nostro interlocutore tutto il tempo ne- cessario	» 155
<b>5. Tutto si può negoziare</b>	» 157
Premessa	» 157
1. Il distacco dell'interesse	» 158
2. Apprendere dagli errori	» 164
3. Sul pericolo dell'invidia	» 166

4. C'è sempre qualcuno che vende qualcosa e qualcuno che la compra	pag. 167
5. Studiamo i codici interpretativi	» 168
6. Le cose hanno un significato diverso per ognuno	» 169
7. Si negozia prima di tutto sulle credenze	» 171
8. Il vantaggio del saper rinunciare	» 172
9. Mai mentire!	» 172
10. L'influenza dell'impulsività	» 173
11. "Mi creda!"	» 177
12. Conflitto e pensiero strategico	» 177
13. La trattativa non necessariamente deve essere fatta sul prezzo	» 180
14. Trattativa al rialzo o al ribasso	» 180
15. Le fallacie negoziali	» 182
16. Disponiamo sempre di tutte le argomentazioni utili	» 184
17. Non perdere di vista i fatti che interessano	» 186
18. Il miglior parametro di confronto: le reazioni degli altri	» 186
19. L'importanza della reciprocità	» 187
20. Il pericoloso bisogno di assicurazione	» 189
21. Gli altri diffidano di noi: aiutiamoli	» 192
<b>6. Conclusioni (consapevoli)</b>	» 197
<b>Postfazione. Filosofia del dubbio e formazione alla realtà</b>	
di <i>Dario Forti</i>	» 205
La formazione in Italia: uno sguardo d'insieme	» 205
Il "Cesana touch"	» 210
<b>Bibliografia</b>	» 215



## Prefazione

Ho avuto l'opportunità e la fortuna di apprezzare l'autore nella sua crescita professionale e nella sua maniacale ricerca e volontà di trarre da ogni momento didattico uno spunto, un'esperienza, una situazione, da analizzare con lo scopo di trovare la risposta, la soluzione, il risultato più idoneo. Ricordo le sue dispense, o come li chiama Lui i suoi argomenti di discussione, lievitare corso dopo corso e passare da poche decine a qualche centinaio per poi essere accorpati, sfoltiti, aggiornati. Un lavoro continuo verso la ricerca dell'eccellenza.

Dire che è stato uno dei tanti bravi docenti con cui negli ultimi 20 anni il mio centro di formazione ha avuto l'onore di collaborare sarebbe riduttivo. Senza voler nulla togliere a illustri professionisti veramente competenti e preparati, Daniele Cesana ha sempre avuto un posto e una considerazione particolare, che andava oltre l'aula per insediarsi permanentemente nel cuore e nella testa di chi l'ha incontrato e spesso ha manifestato l'esigenza di doverlo incontrare ancora e ancora.

Apparentemente freddo e determinato, impressione solo della prima ora, in aula riesce a dividere subito la platea tra chi lo stima e chi ne rimane perplesso, per arrivare al termine delle lezioni dove anche il più scettico si ricrede e si scioglie come neve al sole. Mi sono divertito molto a sentire i commenti dei partecipanti, ma soprattutto sono rimasto colpito dall'intensità della considerazione che in poco tempo riusciva a guadagnarsi anche da parte di chi, magari grazie a un periodo di congiuntura positiva, riteneva di non aver nulla da imparare. Un esercito nel settore immobiliare...

Una delle più grandi doti che riconosco all'autore è proprio quella di far riflettere sui propri limiti, di far capire a chi si sente grande quanto ancora può crescere, a chi pensa di conoscere la verità, quanto ancora ha da imparare. Ma la cosa che più mi ha sconcertato è la sua capacità in due giorni di aula, di riuscire a diventare il leader maximo di un'azienda, arrivando a mettere in ombra imprenditori che quell'azienda l'hanno portata al successo.

Il suo appeal unico l'ho potuto riscontrare anche dalla durata delle lezioni, con un inizio ma senza una fine, dove l'intervallo viene visto come un modo per avere il docente qualche minuto in esclusiva, dove la fine della lezione avviene fuori dall'aula, nei corridoi, verso il parcheggio e con la speranza di un nuovo incontro.

Ho provato a cercare di capire il segreto del suo successo. Forse sta nel suo modo di porsi, per quello che ti trasmette, per come te lo fa entrare, anche quando ti deve dire che stai sbagliando. E poi per la grande capacità di mettersi in discussione, di non sentirsi il portatore della verità assoluta, ma l'uomo che ti dice delle cose frutto della sua esperienza, che puoi contraddire, ma devi motivare, in un momento di interattività dove il docente è "uno di noi" non il guru sul piedestallo pronto solo a impartire insegnamenti a senso unico.

Oggi scopro, grazie a questo scritto, un abile oratore che sa anche coinvolgere nella lettura, capace di trasferire anni di lavoro "on field" e in aula in un testo tecnico ma gradevole, appassionante e denso di contenuti nuovi e innovativi. Dove il confronto tra la teoria e la pratica (la propria), giocano un ruolo fondamentale nel fornire risposte tutt'altro che banali, in un mondo dove i testi spesso si assomigliano e dove a volte è solo il titolo a cambiare.

Qui siamo in presenza di un documento concreto, lungi dal voler attrarre commercialmente chi pensa di inventarsi negoziatore in un giorno, ma valido strumento per chi, con grande umiltà e consapevolezza, vuole riflettere sui suoi errori, cercando spunti per migliorare se stesso come uomo prima ancora che in fase di trattativa.

Non quindi un manuale di illusioni, con le istruzioni per diventare un uomo di successo, o improvvisamente milionario, ma un documento dove ognuno può trarre insegnamenti e riflessioni sul proprio modo di essere nel momento in cui intavola coscientemente o meno una trattativa.

Scopro piacevolmente un Daniele Cesana nuovo, che fa tesoro della sua pluriennale esperienza di negoziatore e di formatore per condensarla in un documento al servizio di tutti, esperti e meno esperti, che vogliano cimentarsi con la presa di consapevolezza del proprio comportamento, per

migliorarlo e ottenere così risultati più performanti. Un testo insomma adatto a chi, in caso di insuccesso non vuole limitarsi alla superficiale scusa “è colpa della crisi”, ma vuole capire se e dove ha fallito e perché, cercando le risposte in se stesso senza nascondersi.

Rilevo altresì con piacevole ricordo, anche alcuni spunti di cui in passato ho avuto modo di discutere con l'autore, oggetto di appassionanti confronti e discussioni in occasione di eventi in trasferta.

Non posso infine dimenticare che Daniele Cesana rappresenta per me anche un amico, una di quelle persone che anche se non vedi tutte le settimane sai che c'è, che se alzi il telefono e hai bisogno di un consiglio non ti chiude mai la porta, e se lo ritiene, ti da il consiglio che magari non vuoi sentirti ma puoi star sicuro che è quello giusto.

Un'ultima, non trascurabile riflessione dettata dalle circostanze attuali.

Oggi la negoziazione va intesa in un'accezione molto più ampia del termine. Spesso limitata all'area di acquisto e vendita, il negoziatore viene spacciato per il bravo venditore. L'autore ha ben saputo interpretare il termine in senso lato, abbracciando ogni situazione di una vita sempre più complessa e dove quindi negoziare vuol dire cercare di ottenere un risultato in ogni campo, in ogni situazione. Basti pensare alla figura del mediatore, una volta identificato come l'intermediario di una trattativa commerciale. Oggi, solo per citarne alcuni, abbiamo il mediatore familiare, quello linguistico e culturale, e addirittura, imposto dalla legge, il mediatore civile, ultima figura di negoziatore cui addirittura è stata delegata la responsabilità di risolvere stragiudizialmente le cause civili e alleggerire così i Tribunali ormai al collasso. I primi dati ci dicono che le mediazioni civili che si risolvono positivamente sono meno del 10%. Sono certo questo testo possa contribuire ad alzare la percentuale di successo...

*Flavio Sanvito*  
Progetto Europa  
Formazione e Consulenza



## Ringraziamenti

Questo volume, abbozzato nell'anno 2008 e ripreso in mano nella seconda metà del 2011, è stato reso possibile da molte persone che in modi diversi hanno contribuito a farmi decidere di scriverlo, aiutandomi a superare le mie non poche resistenze.

Non essendo uno scrittore, ho vissuto la terribile esperienza, ogni volta che mi sono trovato a rileggere un capitolo, di scoprirlo sempre meno piacevole di quanto mi ricordassi dalla lettura precedente, motivo pertanto di continue modifiche e integrazioni.

Questo mio scellerato modo di operare ha costretto le persone che lavorano con me a sforzi di disponibilità e di pazienza davvero sorprendenti; per questo motivo tengo a citarle a una a una per un ringraziamento personalizzato.

Tutti loro sono stati costretti da me a leggersi qualche capitolo o l'intera bozza del libro, riportandomi ogni volta feedback utili e interessanti.

Riccardo Bettiga ed Emanuele Toscano, per le lunghe giornate trascorse insieme a selezionare e ordinare gli argomenti e gli aneddoti tratti dalla montagna di materiale che ho scritto negli ultimi trent'anni, cercando ove possibile di trovare anche i pensieri o i dettagli ispiratori nella letteratura da me divorata nel corso di decenni, per le doverose citazioni, sperando di non aver dimenticato nessuno in bibliografia.

Cinzia De Filippi, Emanuela Gentile, Eleonora Frigerio, Luca Baroni, che si sono impegnati per la rilettura e i rilievi sulla comprensibilità del testo.

Eleonora Rossi, per l'ultima definizione e attenta ricerca dei refusi, dicono sia quasi impossibile ne scappi qualcuno.

Nuovamente Emanuele Toscano, per l'organizzazione dei capitoli e l'aiuto a giudicare non solo la scelta degli argomenti ma anche l'ordine in cui esporli.

L'editor Francesca Gaidella, per il contributo di domande, di spiegazioni e d'interessamento che hanno influenzato e attivato la mia scarsa propensione a pubblicare. Attraverso lei, la casa editrice FrancoAngeli, che mi ha gratificato della sua fiducia pubblicando questo mio scritto.

Flavio Sanvito, Amministratore Delegato di Progetto Europa, affermata struttura di consulenza e formazione, con la quale ho collaborato per alcuni anni, per le sue belle e inaspettate parole nella sua lusinghiera presentazione.

Per ultimo vorrei citare il personaggio che si è rivelato più importante per questa mia prima e suppongo ultima esperienza letteraria: Dario Forti, mio amico e socio in affari, che ha scritto la postfazione al testo ed è stato il project leader di questa iniziativa, colui che con la sua esperienza di scrittore con numerosi testi già pubblicati, ha saputo coordinare tutte le iniziative necessarie a rispettare l'impegno preso.

# 1. Consapevolezza di sé e dei propri limiti

## Premessa

L'esplorazione dell'arte della negoziazione, che mi propongo in questo scritto, inizia da lontano o, meglio, da una riflessione su di noi quali soggetti della negoziazione; soggetti sia attivi che passivi, consapevoli e intenzionali (vuoi per mestiere, vuoi per inclinazione) ma anche, il più delle volte, inconsapevoli e mossi da ragioni interne di cui non abbiamo né il controllo né la percezione.

In questo primo capitolo prenderemo in considerazione alcuni dei fondamentali processi e meccanismi mentali, in parte di natura cognitiva e in parte emotiva, che ci guidano nei nostri atti negoziali, sia quando ci muoviamo sul terreno professionale sia nelle situazioni della vita quotidiana, quando, per esempio, acquistiamo, qualcosa per noi stessi o cerchiamo accordi di qualsiasi tipo con le persone con cui interagiamo abitualmente.

Molti di questi processi e meccanismi sono stati accuratamente analizzati e teorizzati da studiosi di discipline scientifiche diverse. Qui, l'intento non è di riprodurre compilativamente pensieri e considerazioni di tali studiosi. In qualche caso, vi si farà qualche indispensabile riferimento, qualora il lettore avesse la curiosità di approfondire la propria conoscenza teorica in materia; soprattutto si cercherà di mostrare quanto frequentemente e subdolamente siamo orientati dalla nostra inconsapevolezza nei confronti di noi stessi e del nostro modo di porci, dalla nostra presunzione (nel duplice senso del presumere ciò che non è e dell'essere presuntuosi rispetto alle nostre qualità personali), dalla continua ricerca di alibi e autogiustificazioni

rispetto alle nostre mancanze e inadempienze, dal sistematico dare per scontati elementi che scontati non sono ma che sentiamo come indispensabili “ancoraggi” da cui ricavare senso di sicurezza di fronte a situazioni che ci fanno sentire impreparati e inadeguati.

La tesi alla base di questa prima tappa di esplorazione è semplice: la mancanza di consapevolezza è un fenomeno del tutto naturale, molto più probabile della consapevolezza avvertita, la quale è, invece, condizione indispensabile della capacità di azione intenzionale e strategica. Se si vuole diventare bravi negoziatori, è da qui che occorre partire.

## **1. Cosa sappiamo di noi stessi?**

Si hanno limiti di ogni sorta e natura; soltanto accendendo un forte riflettore su se stessi si è in grado di guardarsi per come si è realmente.

Abituandosi a questa particolare introspezione, diventerà molto più facile riconoscere e ascoltare il nostro prossimo: interlocutore occasionale, cliente, amico fidato, collaboratore, parente o chiunque possa capitare d’incontrare.

Se fossimo in grado di definire, anche approssimativamente, quali sono i limiti di conoscenza di noi stessi e d’interpretazione degli eventi che si devono gestire nella quotidiana esistenza, saremmo anche in grado di risparmiare moltissime delle risorse che altrimenti consumeremmo per sostenere e difendere posizioni incredibilmente deboli e, molto spesso già in premessa, indifendibili.

La lotta per esorcizzare il dolore e la paura, per dare a noi stessi una spiegazione convincente di ogni cosa che succede, diventa una faticosissima pratica quotidiana; si vive come portatore di un attacco personale chiunque sostenga punti di vista diversi dai nostri; qualsiasi cosa può essere pretesto per attivare sterili polemiche: un evento sportivo o politico, un fallimento sentimentale o economico, la meta di un viaggio. Qualsiasi argomento si consideri discutibile – e, di riflesso, opinabile – dovrebbe essere sempre valutato con maggior calma e attenzione.

L’intellettuale standard, preso per esempio, come perfettamente conformato al profilo e modello previsto dal suo ruolo, ritenendosi narcisisticamente superiore, dichiara che guarda poca televisione per principio – “troppo brutta e banale”, sostiene – ma, se e quando la guarda, desidera sentirsi dire tutto quello che è maggiormente allineabile alla sua forma di pensiero, ovvero ciò che gli è necessario per rinforzare il proprio punto di vista. Atteggiansi così, nulla lo differenzia dalla maggioranza degli altri esseri umani che si comportano universalmente come lui, se non la sua autoreferenzialità, che lo sostiene e lo fa sentire, in ogni caso, piacevolmente diverso e migliore.

L'unica cosa che lo distingue dalle persone "comuni" è la capacità argomentale di spiegare perché quel programma lo giudica bello e interessante o brutto e inconcludente; Protagora gli ha insegnato che si possono sostenere tesi opposte con la stessa possibilità sofistica di avvalorarle.

È sufficiente che vi sia un solo elemento di analisi da prendere in considerazione: la propria capacità argomentale confrontata con i limiti e la consistenza di quella del proprio interlocutore e il gioco è fatto.

In quanti programmi televisivi vediamo persone in chiara difficoltà perché prive di elementi o argomenti forti a sostegno delle proprie tesi? Ebbene, molto spesso chi le mette in difficoltà ha argomentazioni altrettanto deboli e confutabili, tali da essere demolite con citazioni di fatti incontrovertibili; eppure, pare che nessuno sia mai in grado di farlo! Una sorta di confronto negoziale d'idee e opinioni argomentate al ribasso dove chi vince è sempre il meno peggio, quasi mai il migliore.

L'esito di un contraddittorio non può che essere determinato dalla forza delle argomentazioni di una o dell'altra delle parti in gioco, salvo risultare squilibrato dal ruolo degli eventuali pregiudizi di ognuno degli interlocutori. In questo caso l'argomentazione e la verità passano in second'ordine e l'incapacità di riconoscere tale situazione genera, inevitabilmente, loop comunicativi e arroccamenti di ogni tipo.

I grandi squilibri dialettici, quelli che spesso sfociano in vere liti verbali, suscitano sempre un interesse maggiore rispetto alle pacate conversazioni, rispettose dei ruoli e delle opinioni. La ragione sta nel fatto che molti trovano facile schierarsi quando la contrapposizione è forte e decisa; in questi casi, lo sforzo mentale è minimo: basta associarsi assecondando il pensiero di qualcuno che lo esprime con nitida chiarezza e determinazione, in questo modo diventa meno rilevante comprendere chi potrebbe detenere la ragione vera. Poiché quelli che si stanno aspramente confrontando sono ritenuti degli "esperti", ne consegue, quindi, che **colui che appare argomentalmente vincente sarà ritenuto senz'altro il più esperto.**

Valutazioni sul confronto d'idee sfumatamente contrapposte, coniugate in argomentazioni a voce bassa, nella ricerca reciproca di una comprensione di dove stia la verità, richiedono, al contrario, tanta attenzione, coinvolgimento, fatica e, il più delle volte, invece delle certezze dell'aspro scontro, lasciano perplessità e dubbi.

Non fa orrore sapere che ogni uomo politico decida se partecipare o no a un dibattito e lo decida in funzione di chi sarà il proprio interlocutore? Che voglia conoscere in precedenza le domande, come sarà il pubblico e molto altro ancora? In fondo si tratta solo di negoziare opinioni, sostenendole e valorizzandole.