

Informativa



Noi e terze parti selezionate utilizziamo cookie o tecnologie simili per finalità tecniche e, con il tuo consenso, anche per le finalità di **esperienza, misurazione e “marketing (con annunci personalizzati)”** come specificato nella [cookie policy](#).

Per quanto riguarda la pubblicità, noi e 927 [terze parti](#) selezionate, potremmo utilizzare *dati di geolocalizzazione precisi e l'identificazione attraverso la scansione del dispositivo*, al fine di *archiviare e/o accedere a informazioni su un dispositivo* e trattare dati personali come i tuoi dati di utilizzo, per le seguenti finalità pubblicitarie: *pubblicità e contenuti personalizzati, misurazione delle prestazioni dei contenuti e degli annunci, ricerche sul pubblico, sviluppo di servizi*.

Puoi liberamente prestare, rifiutare o revocare il tuo consenso, in qualsiasi momento, accedendo al pannello delle preferenze. Se presti il tuo consenso, sarà valido solo su questo dominio. Il rifiuto del consenso può rendere non disponibili le relative funzioni.

Usa il pulsante “Accetta” per acconsentire. Chiudi questa informativa per continuare senza accettare.

Scopri di più e personalizza

Accetta



Negoziazione, l'arte di ridurre l'incertezza.

A questo tema è dedicato il libro, pubblicato di recente da **FrancoAngeli**, di **Massimo Antonazzi**, **avvocato e docente a contratto in tecniche e strategie di negoziazione**, che svolge attività di formazione universitaria e aziendale sulla gestione professionale ed è cofondatore di **NegoAi**, **piattaforma che sviluppa l'uso dell'intelligenza artificiale nei processi negoziati**.

Il lavoro di Antonazzi – duecento pagine – si sofferma prima sulla fase di **preparazione alle trattative**, poi su **quella operativa** del negoziato attraverso l'analisi di una serie di **tattiche** da utilizzare direttamente o che serve conoscere per poterne disinnescare gli effetti.

Ma facciamoci spiegare tutto da lui, che è anche membro del Comitato Editoriale della rivista **Mediares**.

Intanto perché un libro sulla negoziazione? In Italia se ne fa poca rispetto ad altri Paesi o si fa male?

Il perché di un libro sulla negoziazione è semplice: si tratta del mio settore di specializzazione ed è la materia che da dieci anni insegno. In questo caso il testo è stata l'occasione per raccogliere in modo organico tutte le mie pubblicazioni. Per quanto riguarda la situazione nel nostro Paese non credo che la negoziazione sia poco utilizzata. Al contrario. Ma per una sua definitiva affermazione come **scienza autonoma** occorre un percorso di **istituzionalizzazione universitaria** come già avvenuto in molte esperienze internazionali.

Quanto nel processo della negoziazione c'è di spontaneo, e quanto di regolato o standardizzato?

Intanto ricordiamo che il processo negoziale è dinamico, flessibile, interdisciplinare, trasversale e strutturalmente caratterizzato da un elevato grado di incertezza. Per una gestione efficace sarà indispensabile **ridurre i livelli di incertezza** attraverso un processo di **preparazione** caratterizzato dalla **raccolta informazioni** che permette successivamente nella fase operativa di comprendere e **reagire** velocemente alle trasformazioni e agli imprevisti che le trattative portano immancabilmente. Semplificando, quindi, possiamo dire che avere un approccio professionale alle trattative significa utilizzare un **modello comportamentale funzionale** ai propri obiettivi nel quale l'elemento della spontaneità specialmente con negoziatori esperti è ridotto al minimo e dove qualsiasi nostra azione può avere conseguenze

sullo svolgimento del processo stesso. Per rispondere all'assenza di certezze dobbiamo lavorare sotto il profilo della preparazione che in gran parte è caratterizzata dalla **raccolta informazioni**.

Negoziare è sempre utile?

La negoziazione **non è sempre e comunque la scelta migliore** e in questo senso assumono importanza la configurazione della **maturazione del conflitto e l'esatta identificazione del timing negoziale**. Inoltre, è la stessa scienza della negoziazione che elenca i casi in cui dobbiamo assolutamente evitare di negoziare. Per quanto attiene, invece, a ciò che è negoziabile, la scelta dipende dal contesto, dagli obiettivi e in molti casi dal sistema di **credenze** delle parti coinvolte.

Quindi non tutto è negoziabile e non sempre conviene negoziare. Bisogna conoscere le alternative. E' così?

Le alternative vanno analizzate con attenzione perché rappresentano una fonte di potere, più precisamente rientrano tra le fonti di potere situazionali. Va detto che il ruolo del potere è centrale in ogni trattativa, ma va affrontato in un'ottica più ampia e non solo in riferimento alle alternative che comunque rimangono un elemento tecnico di indiscutibile importanza.

Quali sono i casi più frequenti in cui nelle Pmi – per i rapporti all'interno o nei rapporti con l'esterno – si ricorre alla negoziazione e quali sono le maggiori difficoltà?

Ogni azienda in base alla struttura, alla grandezza e al comparto di riferimento svolge continue negoziazioni che possono riguardare tanto problematiche interne quanto le relazioni con l'esterno. Le difficoltà sono sempre legate alle specificità del contesto negoziale e spesso ad una **mancanza strutturale di analisi tecnica della trattativa**, che si concretizza quasi sempre nella scarsa preparazione all'incontro di negoziazione. Le sfumature e i particolari assumono un ruolo centrale nello svolgimento del processo negoziale e probabilmente l'assenza di questa consapevolezza rappresenta la difficoltà maggiore.

Cosa porta a risultati positivi e in genere cosa significa negoziazione riuscita per le pmi?



Partendo dal presupposto che avere un approccio professionale alla negoziazione non determina di per sé il successo nelle trattative, ma aumenta la possibilità di raggiungere accordi vantaggiosi, possiamo dire che accanto alle considerazioni precedentemente fatte un passo importante è **saper riconoscere la fase del processo che si sta affrontando**. Del resto, ogni fase ha delle caratteristiche e delle criticità specifiche. Per quanto riguarda, invece, il significato di negoziazione riuscita occorre fare riferimento da un lato, alla capacità di procedere all'esatta identificazione degli obiettivi negoziali – argomento troppo spesso sottovalutato, ma dal quale nascono molti mancati accordi – e dall'altro saper affrontare tecnicamente l'ultima fase del processo negoziale, la fase della valutazione dell'accordo.

Come gestire una negoziazione con soggetti che hanno una cultura, quindi valori differenti?

La negoziazione internazionale che io preferisco definire negoziato con soggetti appartenenti a culture diverse, proprio per ampliare il campo di indagine, è un argomento che ha da sempre suscitato l'interesse delle scuole di negoziazione. Nel mio libro dedico un capitolo intero a questa fattispecie proprio alla luce della complessità e delle innumerevoli criticità che presenta. Va detto che per comprendere il ruolo della cultura in una trattativa occorre sempre **partire dall'influenza che il sistema di credenze degli individui esplica nel processo negoziale**. Del resto, la cultura è solo una parte del nostro sistema di credenze, ma ovviamente nei negoziati internazionali assume una posizione dominante. In questo senso gli studi di **comunicazione interculturale organizzativa** sono stati un valido supporto per i negoziatori impegnati nella gestione di conflitti con culture diverse.

Immagino sia fondamentale agli inizi l'attività di intelligence.

Le informazioni sono un tema centrale, come ho già detto e come ho messo in luce nel mio volume. Inoltre, negli ultimi sette anni avendo avuto la possibilità di lavorare all'università con persone che provenivano dal mondo dell'intelligence, ho potuto approfondire il rapporto tra *human intelligence* e *negoziazione* scoprendo moltissimi punti in comune. Abbiamo lavorato sull'applicazione del ciclo dell'intelligence alla raccolta di informazioni nei negoziati, sulla declinazione delle tecniche di negoziazione nel rapporto tra fonte e operatore e non da ultimo sulle tecniche di licitazione. Al di là di queste specifiche declinazioni possiamo dire in modo più semplice che la capacità di trasformare la raccolta di informazioni in attività di intelligence è una *skill* indispensabile.

Oggi l'Intelligenza artificiale, come scrive da pagina 114, è uno strumento imprescindibile. Ci può dire come va utilizzata in materia di negoziazione?

Quello dell'intelligenza artificiale è un altro settore di ricerca che ho approfondito negli ultimi

anni. Ho scritto il primo articolo su questo tema nel 2020 sul **Journal of Ethics and Legal Technologies** e da quel momento ho scritto molto e fatto vari tentativi per creare un supporto di intelligenza artificiale per i negoziati. In questo senso mi sono scontrato con diverse contraddizioni e limiti tecnologici. Nel libro cerco di fare il punto delle mie ricerche su questo argomento e allo stesso tempo **tra breve lancerò la prima applicazione concreta**. Infatti, negli ultimi due anni ho addestrato un supporto di intelligenza artificiale con le mie pubblicazioni che servirà da *tutor* e da collega nelle simulazioni. Quindi possiamo riassumere che in futuro l'intelligenza artificiale sarà un vero e proprio **membro dei team di negoziazione**, applicabile principalmente nella fase strategica, mentre in questo momento l'utilizzo più concreto è da contestualizzare nel *training negoziale* e nella formazione. Le ragioni di questa diversificazione sono da ricondurre a questioni di **responsabilità professionale, riservatezza e negoziazione asimmetrica**, che a mio parere per ora rimangono irrisolte.

La negoziazione prevede la presenza di un terzo o si può gestire anche in due?

No, assolutamente. Nella negoziazione non è presente un terzo. Esiste solo un caso specifico di questo genere chiamato **Mediation Advocacy**, che consiste nel negoziare per una parte all'interno di un processo di mediazione, dove ovviamente è presente un mediatore, ma rappresenta un caso specifico. Non bisogna infatti confondere la Negoziazione con la **Mediazione**. Sono due strumenti differenti che prevedono percorsi di formazione autonomi anche se rientrano entrambi all'interno dei **mezzi alternativi alla risoluzione delle controversie**. Poi per non sbagliare sarebbe opportuno affidarsi a professionisti che hanno uno specifico percorso di formazione in tecniche e strategie di negoziazione, nonostante le difficoltà che questo comporta nel nostro Paese.

Una volta raggiunto un accordo cosa si fa?

L'accordo, nella gran parte dei casi, deve assumere una valenza giuridica, quindi, **va** ovviamente **contrattualizzato tra le parti**. Il **monitoraggio**, successivo, dipende dalla natura dell'accordo e dalla struttura di interessi del negoziato. Se l'accordo deve esplicitare i suoi effetti nel corso del tempo i monitoraggi saranno necessari, ma se l'accordo ha un immediato effetto risolutivo i monitoraggi non avranno senso. Quello che esiste invece, in entrambi i casi, è la quarta fase del processo negoziale, che prevede appunto la **valutazione dell'accordo attraverso una serie di indicatori tecnici**. La valutazione ci aiuta a comprendere molti aspetti del nostro stile negoziale, dello svolgimento del processo e dello sviluppo delle future relazioni con la nostra controparte.

Quanto competitive diventano le Pmi che sanno negoziare?

Beh, un approccio professionale alle trattative rappresenta senza dubbio uno **strumento**

strategico per ogni azienda, ma attenzione a far passare il concetto che sia la panacea di tutti i mali o che non si possa negoziare senza avere studiato negoziazione. Lo studio di questa materia ci rende più competitivi, ci porta ad evitare errori superficiali e aumenta la possibilità di raggiungere accordi di successo, ma va ricordato che ogni individuo ha una propria sensibilità rispetto alla gestione dei conflitti e che alcune persone possono risultare performanti anche senza un percorso specifico.

L'errore più comune?

E' sempre lo stesso: negoziare nell'incertezza rispetto a cosa vogliamo, a come vogliamo ottenerlo, allo sforzo e ai costi che questo comporterà.

Cinzia Ficco

AVVOCATO

MEDIAZIONE

NEGOZIAZIONE

CONDIVIDI



< ARTICOLO PRECEDENTE

Previdenza complementare: confronto politica – istituzioni

ARTICOLO SUCCESSIVO >

Attacchi informatici: all'Apulia Cyber Security Forum il caso di Neldiritto editore

Cinzia Ficco

Giornalista, di origini pugliesi, ha collaborato con varie testate cartacee: Corriere del Mezzogiorno, Gazzetta dell'Economia di Puglia e Basilicata, Mark Up. Collabora tuttora con il mensile Economy.

LEGGI ANCHE

