

Le abilità del giurista

Lezione 4 Le tecniche di negoziiazione

Prof. Giovanni Pascuzzi



Negoziazione: una delle ABILITA' dell'avvocato



Ipotesi di negoziazione:
Negozianti internazionali

Negozianti per la Brexit



Ipotesi di
negoziazione/mediazione:

Sforzi diplomatici in
conflitti armati

Negoziati sul clima





+

o

- # Ipotesi di negoziazione:
- o Trattative sindacali



+

•

○

Esempi di negoziiazione

- Non saprai mai se ti è convenuto.....
 - <http://www.youtube.com/watch?v=1t6Dc1ii6gw>
- "La vita è bella" - negoziare win win
 - <https://www.ilcinemainsegnana.it/video/sorprendere-il-cliente/>
- Amici miei (Melandri-Sassaroli)
 - http://www.youtube.com/watch?v=fx_BSO_6FS8



+

•

○

Esempi di negoziiazione

Pretty woman1

- <http://www.youtube.com/watch?v=tX12ZJFd41k>

Pretty woman2

- http://www.youtube.com/watch?v=y_bGIKiShqM

- Pretty woman 3 (avrei accettato 2000, sarei arrivato fino a 4000)

- <http://www.youtube.com/watch?v=ja0q7q3Tk94>

Pretty woman 4

- <http://www.youtube.com/watch?v=9xUL3ZJSOU>

- Pelham 123 - La Negoziazione (prende tempo)

- <http://www.youtube.com/watch?v=lgZk75Z5A4I>

Satira

- 10 regole della negoziazione 1parte

- <http://www.youtube.com/watch?v=K0RgANFmZx0>

- 10 regole della negoziazione 2parte

- <http://www.youtube.com/watch?v=RT6Iw-kZnj0>



+
•
◦

Ipotesi in cui l'avvocato negozia

- Negoziazione assistita (d.l. 162/2014)
- Mediazione ex d. lgs. 28/2010
- Tentativi di conciliazione
- Evitare una lite futura o comporre una lite in atto
- Trattative in contratti importanti
 - fusioni di grandi società
 - contrattazione collettiva di lavoro

+
•
◦ Ipotesi in cui l'avvocato negozia

- Patteggiamento nel processo penale
- Un esempio dal film: Codice d'onore

+

•

○

‘L’arte e la scienza della negoziazione’ di Howard Raiffa

- Aprì la strada all’analisi dei comportamenti che facilitano la conclusione di accordi e la risoluzione delle controversie.
- Principale contributo: necessità di una prospettiva fortemente interdisciplinare che coniughi teoria delle decisioni, teoria dei giochi e psicologia.



+

•

○

Contrattazione e negoziazione

- Diritto dei contratti: regole applicabili ad una relazione contrattuale, comprese quelle che riguardano la fase delle trattative.
- Negoziazione: comportamenti tenuti dalle parti all'interno di un'interazione strategica.
- Abilità principale di un **buon negoziatore**: saper riconoscere le caratteristiche del contesto in cui si trova e nell'adattare di volta in volta le sue strategie.



+

•

○

Un esempio di buon negoziatore



- [Il quinto elemento](#)



+

•

○

Attività che si svolgono durante una negoziazione

- 1) Definizione della zona di possibile accordo (*zone of possible agreement* o ZOPA).
 - a) stabilire se esiste la possibilità di un accordo vantaggioso, raccogliendo informazioni sull'oggetto dell'accordo e sull'esistenza di migliori alternative;
 - b) individuare i confini della ZOPA. Spesso si parte dalla convinzione che la ZOPA sia sempre fissa e non sia possibile estenderla. In realtà quasi sempre esiste la possibilità di allargare la ZOPA e incrementare i guadagni per entrambe le parti. La chiave per ottenere tale risultato consiste nella capacità di riconoscere le differenze fra le parti e sfruttarle in modo creativo.



+

•

○

Attività che si svolgono durante una negoziazione

- 2) Ripartizione dei benefici (*surplus*) derivanti dall'accordo.



+

- - **Negoziazione e errori cognitivi (distorsione delle decisioni)**

- Conoscere le principali scorciatoie mentali può servire a raggiungere quattro obiettivi:
 - a) capire in quali contesti è opportuno utilizzarle
 - b) capire quando possono provocare errori decisionali che portano alla conclusione di un accordo non conveniente o al fallimento di una trattativa
 - c) evitare che la controparte utilizzi strategie dirette ad indurci in errore
 - d) cercare di influenzare le decisioni della controparte



+

•

○

Cosa sono le euristiche

- La soluzione dei problemi e la assunzione delle decisioni si traducono in processi di scelta. L'impostazione classica ritiene che le scelte degli individui siano sempre razionali.
- Le teorie della scelta razionale partono dal presupposto che i processi decisionali siano consequenziali e basati sulle preferenze.



+

•

○

Cosa sono le euristiche

- L'idea di scelta razionale è entrata in crisi ed è stata elaborata la nozione di 'razionalità limitata'. Le persone, anche quando cercano di essere razionali sono vincolate da capacità cognitive limitate e informazioni incomplete.



+

•

○

Cosa sono le euristiche

- Le scelte, pertanto, possono risultare non razionali malgrado le migliori intenzioni.
- Si è sviluppato un filone di ricerca coltivato soprattutto dalla psicologia delle decisioni [Kahneman e altri 1982]. Vengono studiate e categorizzate le strategie cognitive semplificate che le persone adottano per risolvere problemi decisionali compatibilmente con i limiti di elaborazione ed immagazzinamento del sistema cognitivo.



+

•

○

Cosa sono le euristiche

- Le strategie cognitive semplificate prendono il nome di 'euristiche' e ne sono state individuate tre figure principali:
 - euristica della rappresentatività (tendenza ad attribuire caratteristiche simili a oggetti simili, spesso ignorando informazioni che dovrebbero far pensare il contrario) ;
 - euristica della disponibilità (tendenza a stimare la probabilità di un evento sulla base della vividità e dell'impatto emotivo di un ricordo, piuttosto che sulla probabilità oggettiva);
 - euristica dell'ancoraggio (tendenza a farsi influenzare in una stima da un termine di paragone).



+

•

○

Passi della negoziiazione

- 1) esiste uno spazio di trattativa?
- 2) possiamo trovare un punto che aumenti le utilità di entrambi?
- 3) possiamo aumentare lo spazio di trattativa?
- 4) l'interlocutore collabora con me nella ricerca?
- 5) posso fidarmi di lui?
- 6) pensa che farà ancora trattative con me?
- 7) l'accordo raggiunto è il migliore possibile?
- 8) non avrò rimpianti a negoziazione conclusa?



+

•

○

Caratteristiche della negoziazione

- 1) coinvolge due o più parti che hanno bisogno (o credono di averne) dell'altro (o degli altri) per raggiungere un risultato desiderato. Le parti sono accomunate da un interesse convergente;
- 2) le parti muovono da opinioni e obiettivi differenti. Sono queste differenze che impediscono l'accordo;
- 3) le parti credono che la negoziazione sia il modo migliore per appianare quelle divergenze (o almeno: un possibile modo);



+

•

○

Caratteristiche della negoziazione

- 4) le parti credono di poter riuscire a persuadere l'altra parte a modificare la propria posizione originale;
- 5) anche se non raggiungono il risultato ideale, le parti sperano in un esito accettabile;
- 6) ogni parte ha influenza (reale o immaginata) sulle azioni dell'altra. Se una parte non ha alcun potere, la negoziazione non ha alcuna utilità per l'altra parte;
- 7) il processo di negoziazione implica interazioni tra individui (di persona, al telefono, per lettera, etc.) che coinvolgono aspetti emotivi e attitudinali



+

•

○

Stili di negoziiazione

- Stile di negoziazione: modalità con la quale il negoziatore si rapporta all'altro.
 - stile competitivo nel quale ad esempio si usa l'aggressività, l'assertività per intimidire l'altra parte così da (pensare di) riuscire a 'strappare' il massimo.
 - stile cooperativo che porta ad essere cortesi, ragionevoli, leali.
- In ragione degli atteggiamenti assunti possono variare i risultati nell'immediato e in possibili negoziazioni future.
- Ricetta: "considerarsi degli alleati, con interessi diversi, il cui scopo comune è soddisfare entrambi, magari cercando di ampliare in modo ingegnoso la torta che i vincoli della negoziazione ci hanno presentato inizialmente come entità da spartire". (presupposto: fiducia reciproca).



+

•

○

Esempio di
stile
competitivo



Wall street



+

•

○

Strategie di negoziiazione

- Strategia di negoziazione:
approccio all'intero processo.
- Tattiche che si possono
utilizzare per ottenere il miglior
risultato e dipendono da:
 - come si vede la negoziazione
 - cosa si intende per obiettivo
migliore
 - tipo di offerte e concessioni
che si è disposti ad accettare
- Ogni stile di negoziazione si può
coniugare con una qualsiasi
delle strategie.



+

•

○

Strategie di negoziiazione

- a) Strategia competitiva.
 - Mira ad ottenere il massimo proponendo richieste elevate e mostrando nessuna propensione a fare concessioni. Porta a vantaggi quando si ha un reale potere intimidatorio sull'altra parte il che la rende poco realistica e difficile da portare avanti. Il principale aspetto negativo è che non favorisce soluzioni creative utili a soddisfare entrambe le parti.
- b) Strategia cooperativa.
 - Mira a perseguire il miglior risultato congiunto. Crea un clima più sereno, aperto e leale. Favorisce eventuali future negoziazioni tra le stesse parti. È una strategia rischiosa quando la controparte ha uno stile competitivo.



- +
-
-

Esempio di strategia competitiva



Americani

+

•

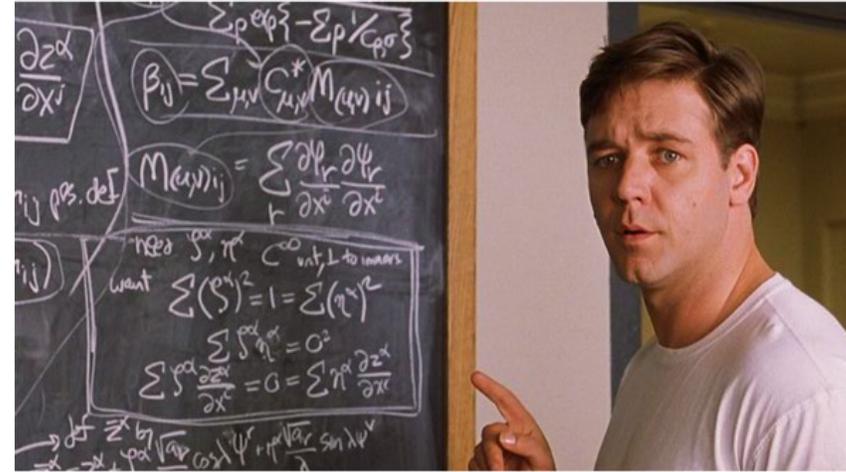
○

Strategie di negoziiazione

- c) Strategia del *problem solving*.
 - Mira a trovare una soluzione creativa che soddisfi gli interessi di entrambe le parti. Si tratta di capire cosa è realmente importante per ciascuna parte al fine di trovare una soluzione che se ne faccia carico. È la strategia tesa ad estendere la c.d. ZOPA vista prima. Funziona solo se si hanno a disposizione le informazioni necessarie e risulta impraticabile se non è adottata da tutte le parti. Vale a dire: è quella suggerita nei manuali, ma anche la più difficile da riscontrare nella realtà.



- +
 - - Esempio di strategia del *problem solving*.



A beautiful mind



+

•

○

Strategie di negoziazione

- d) Strategia dell'evitamento.
 - Mira ad evitare qualsiasi progresso reale mercè cancellazione e rinvii degli incontri. Viene posta in essere da chi in realtà non vuole nessun accordo. Ha il vantaggio di intimidire la controparte ma lo svantaggio di affidare alla stessa l'iniziativa e il controllo della situazione. Non è realmente utile.
- e) Strategia dell'accomodamento.
 - Mira ad una accettazione quasi supina delle proposte di controparte: è quindi una forma di degenerazione dell'approccio cooperativo. Di regola non porta vantaggi per chi la persegue e quindi è scarsamente usata.



+

•

○

Scegliere tra le strategie

- Scegliere tra l'una o l'altra strategia dipende da diversi fattori:
 - il tipo di approccio utilizzato da controparte;
 - il desiderio delle parti di coltivare nuove relazioni in futuro;
 - l'importanza riposta nel raggiungimento dell'accordo;
 - gli obiettivi reali delle parti, e così via.



+

•

○

Abilità della negoziiazione

- Cercare e conoscere i fatti alla base della controversia
- Stabilire in che modo il diritto disciplina quei fatti così da sapere quale sarebbe l'eventuale esito giudiziale della controversia
- Identificare correttamente gli obiettivi del proprio assistito ponendoli in ordine di priorità
- Redigere un piano di azione che preveda anche la linea sotto la quale non è possibile andare



+

•

○

Tecniche persuasive

- a) Persuadere l'interlocutore di trovarsi in una posizione meno favorevole di quella nella quale invece realmente è.
- b) Introdurre nella trattativa opzioni fittizie nettamente meno attraenti per l'interlocutore al fine di spingerlo verso un'opzione reale pre-esistente (c.d. effetto rimbalzo).
 - Vedi: Ha tre camere digitali come la mia, con quattro può fare una cosa che non può fare con tre
 - <https://www.youtube.com/watch?v=DbSFHbjWGr4>



+

•

○

Tecniche persuasive

- c) Capitalizzare subito sulle concessioni, seppur minime, fatte dall'altra parte. Ci si comporta come se fossero già acquisite così da muovere verso nuove concessioni e da rendere psicologicamente difficile ragionare come se le concessioni non ci fossero (che è invece la realtà delle cose).
- d) Concentrarsi il prima possibile sul 'come' eseguire l'accordo in modo da dare per scontato che l'accordo già ci sia.



+

•

○

Tecniche persuasive

- e) Presentare sempre le spese, le perdite e gli svantaggi in maniera 'accorpata' ed elencare invece i vantaggi ad uno ad uno in modo separato.
- f) Presentare le opzioni favorevoli come le migliori possibili e non solo come le migliori concretamente accessibili.



+

•

○

Esempio di
negoziiazione
in liti
giudiziarie



A civil action



+

•

○

Esempio di negoziiazione in liti giudiziarie

- [Erin Brockovich](#)

Erin scopre un clamoroso caso di intossicazione delle acque da cromo esavalente da parte di una compagnia petrolifera locale. Sono numerose le famiglie i cui figli sono nati con malformazioni o i cui genitori muoiono per via dell'intossicazione.

Dopo numerose ricerche e analisi sul caso, Erin riuscirà ad ottenere più di 600 firme di persone pronte a costituirsi parte civile per ottenere un risarcimento danni dalla Pacific Gas and Electric Company diretta responsabile della contaminazione.

Erin arriverà ad ottenere un maxi risarcimento da parte della multinazionale.

La scena vede Erin, insieme all'avvocato Marsey ed altri due avvocati dello studio, incontrare i legali della compagnia petrolifera al fin e di trovare un accordo sul risarcimento per le famiglie danneggiate.





E la mediazione?

www.giovanpascuzzi.eu



+

•

○

Un esempio di mediazione familiare



www.giovanipascuzzi.eu

Mediatore

Due single a nozze

Mediatore ≠ Giudice

Ex



scuzzi

+

•

o

Negoziazione e saper essere



- Si deve sempre dire la verità?
- Si può ricorrere alle minacce?
- Si può fare come il protagonista di: [Thank you for smoking?....](#)
- Abbiamo tutti un mutuo da pagare?

