

# La Tabella Triangolare nella Negoziazione Avanzata

Strumenti pratici per trasformare le posizioni in interessi e ottenere accordi vantaggiosi secondo il metodo Harvard

# La Distinzione Cruciale: Posizioni vs Interessi

## Posizioni

Le posizioni sono le **richieste esplicite** e **soluzioni specifiche** dichiarate dalle parti. Rappresentano ciò che una parte dice di volere, la sua presa di posizione formale.

### Esempio:

"Voglio un aumento di stipendio del 15%" è una posizione, una richiesta specifica e quantificabile.

### Esempio:

"Abbiamo bisogno di consegna entro 30 giorni, non oltre" è una posizione che limita le opzioni a un'unica soluzione.

- ❗ Le posizioni sono spesso **rigide**, tendono a creare situazioni win-lose e bloccano la creatività necessaria per trovare soluzioni soddisfacenti.
- 💡 Nella negoziazione tradizionale ci si focalizza sulle posizioni, portando a scontri diretti e accordi subottimali.

## Interessi

Gli interessi sono i **bisogni sottostanti**, le **motivazioni** e le **preoccupazioni** che spiegano perché una parte ha assunto una certa posizione. Rappresentano ciò che realmente conta per la persona.

### Esempio:

Dietro la posizione "Voglio un aumento del 15%" possono esserci interessi come "Ho bisogno di riconoscimento professionale" o "Devo affrontare nuove spese familiari".

### Esempio:

Dietro la posizione "Consegna entro 30 giorni" può esserci l'interesse "Devo rispettare impegni con i miei clienti" o "Rischio penali se non rispetto le scadenze".

# Cos'è la Tabella Triangolare

## Uno strumento pratico di analisi negoziale

### 🔍 Definizione e scopo

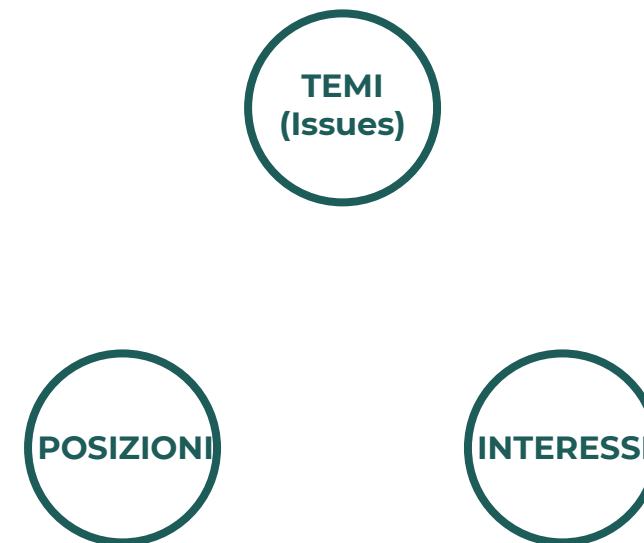
La tabella triangolare è una griglia analitica che permette di mappare e confrontare visivamente i temi della negoziazione (issues), le posizioni dichiarate e gli interessi sottostanti di tutte le parti coinvolte nella trattativa.

### 💡 Origine e applicazione

Derivata dai principi della negoziazione integrativa di Harvard, questa metodologia consente di andare oltre il "cosa" (posizione) per identificare il "perché" (interesse) di ogni richiesta, rivelando opportunità di accordo spesso non evidenti nell'approccio tradizionale posizionale.

### ↔️ Funzionamento strategico

La tabella opera su tre livelli interconnessi (da cui il nome "triangolare"): identifica i temi chiave, traccia le posizioni esplicite ed esplora gli interessi nascosti. Questo permette di visualizzare rapidamente potenziali zone di accordo e possibilità di scambio creativo.



*La tabella triangolare mette in relazione i tre elementi fondamentali della negoziazione avanzata*

“Le posizioni sono la punta dell'iceberg della negoziazione. La tabella triangolare ci aiuta a esplorare tutta la massa sommersa degli interessi, dove si trovano le vere possibilità di accordo.”  
— Roger Fisher, Harvard Negotiation Project

# Struttura e Componenti della Tabella Triangolare

## I Cinque Elementi Fondamentali

### 1 Tema/Issue

L'argomento specifico della negoziazione (es. prezzo, tempistiche, qualità). Ogni tema viene analizzato separatamente nella tabella.

### 2 Mia Posizione

La soluzione specifica o richiesta esplicita che si dichiara di volere su quel tema (ciò che dici di volere).

### 3 Mio Interesse

Le motivazioni, bisogni e preoccupazioni sottostanti che spiegano perché si tiene a quella posizione (perché lo vuoi).

### 4 Posizione dell'Altro

La soluzione o richiesta dichiarata dalla controparte (cosa dice di volere).

### 5 Interesse dell'Altro

Le motivazioni sottostanti della controparte, da indagare attraverso domande efficaci e ascolto attivo.

Tema	Mia Posizione	Mio Interesse	Posizione Altro	Interesse Altro
Budget	"€10.000 max"	Rispetto budget	"€15.000 min"	Qualità servizio
Tempistiche	"Consegna 1 mese"	Urgenza cliente	"Almeno 2 mesi"	Risorse limitate
Pagamento	"A 90 giorni"	Flusso di cassa	"Anticipo 30%"	Sicurezza

*Esempio di tabella triangolare compilata per una negoziazione commerciale*

### Perché si chiama "Triangolare"?

La tabella è detta "triangolare" perché analizza ogni tema secondo tre dimensioni fondamentali interconnesse: tema, posizioni e interessi. Questo approccio consente di trasformare la negoziazione da un confronto lineare di posizioni a un'esplorazione multi-dimensionale di interessi.

# Template Pratico: La Tabella Triangolare


- i** Utilizzate questa tabella per mappare sistematicamente i temi negoziali, distinguendo tra le posizioni dichiarate (cosa si chiede) e gli interessi sottostanti (perché lo si vuole). Compilate prima le vostre colonne, poi ipotizzate quelle dell'altro.

Tema / Issue	Mia Posizione	Mio Interesse	Posizione dell'Altro	Interesse dell'Altro
Tema1	<i>Cosa dichiaro di volere...</i>	<i>Perché lo voglio...</i>	<i>Cosa dichiarano di volere...</i>	<i>Perché lo vogliono...</i>
Tema2				
Tema3				
Tema4				

## Suggerimenti per l'utilizzo efficace

- Siate specifici nell'identificare i temi
- Per ogni posizione, scavate in profondità chiedendovi "perché è importante?"
- Utilizzate la tabella come strumento di preparazione e aggiornamento durante la negoziazione
- Cercate aree di compatibilità tra gli interessi, anche quando le posizioni sembrano opposte

# Esempio Pratico: Negoziazione HR e IT

 **Scenario aziendale:** Il dipartimento HR deve implementare un nuovo software di gestione delle performance, mentre il dipartimento IT deve gestirne l'integrazione e supporto. Ecco come la tabella triangolare aiuta a svelare gli interessi dietro le posizioni.

Tema / Issue	Posizione HR	Interesse HR	Posizione IT	Interesse IT
<b>Tempistiche</b>	"Implementazione entro 3 mesi"	Rispettare scadenze ciclo valutazioni annuali e normative compliance	"Servono almeno 8 mesi"	Garantire qualità, stabilità e testing adeguato
<b>Budget</b>	"Non possiamo superare 50.000€"	Rispettare i vincoli di bilancio annuale approvati	"Servono almeno 80.000€"	Evitare tagli che compromettano funzionalità e sicurezza
<b>Formazione</b>	"Training per tutti subito in un'unica sessione"	Evitare resistenza al cambiamento e garantire	"Formazione graduale a gruppi"	Gestire il carico di lavoro del team di supporto

## Cosa rivela questa analisi?

- Le **posizioni** sembrano creare un conflitto apparentemente irrisolvibile
- Gli **interessi** rivelano preoccupazioni legittime da entrambe le parti
- **Soluzioni possibili:** implementazione modulare in fasi, budget allocato per priorità, formazione a gruppi ma con calendario accelerato, personalizzazione selettiva solo per processi critici
- Questa soluzione emerge solo quando si passa dalle posizioni agli interessi

# Come Scavare gli Interessi: Tecniche di Domanda

## Domande che Trasformano Posizioni in Interessi

### 🔍 Domande di Esplorazione

- "Perché questa richiesta è importante per voi?"
- "Quali problemi state cercando di risolvere con questa proposta?"
- "Cosa vi preoccupa della nostra posizione?"

### 💡 Domande Ipotetiche

- "Se questa richiesta venisse soddisfatta, cosa cambierebbe per voi?"
- "Cosa accadrebbe se modificassimo questo aspetto?"
- "Quale alternativa potrebbe funzionare ugualmente bene?"

### 👍 Domande di Valutazione

- "Tra le opzioni discusse, quale risponde meglio alle vostre necessità?"
- "Quale risultato vi soddisferebbe pienamente?"

### ★ Tecniche di Ascolto Attivo

- Parafrasi: "Se ho capito bene, state dicendo che..."
- Riformulazione: "Quindi la vostra preoccupazione principale è..."
- Riassunto: "Riassumendo i punti chiave emersi finora..."



*Le domande giuste creano un percorso dalle posizioni visibili agli interessi nascosti*

# Esercizio Guidato: Compila la Tua Tabella Triangolare

## Istruzioni per l'esercizio

### 1 Identificare il caso di negoziazione

Seleziona una negoziazione recente o imminente che ti riguarda, preferibilmente in ambito professionale. Può essere una trattativa commerciale, una richiesta interna, una gestione di conflitto.

### 2 Individuare i temi principali

Elenca 2-3 temi chiave (issues) oggetto della negoziazione. Ad esempio: prezzo, tempistiche di consegna, servizi accessori, risorse assegnate, ecc.

### 3 Definire le posizioni visibili

Per ciascun tema, scrivi la tua posizione dichiarata e quella dell'altra parte. Cosa avete chiesto esplicitamente? Quali richieste sono state formulate?

Ricorda che gli interessi possono essere molteplici e di varia natura: economici, relazionali, strategici, reputazionali, emotivi. Chiediti sempre: "Perché questo è importante per me/per loro?" e "Cosa succederebbe se questo bisogno non venisse soddisfatto?"

## Esempio di tabella da completare

Tema	Mia Posizione	Mio Interesse	Posizione Controparte	Interesse Controparte
Aumento di budget	"Abbiamo bisogno di 25.000€ per il progetto"	Da completare...	"Possiamo stanziare max. 15.000€"	Da completare...
Tempistiche	"Ci servono almeno 3 mesi"	Garantire qualità, gestire carichi di lavoro del team	"Necessario concludere entro 6 settimane"	Da completare...
Da completare...	Da completare...	Da completare...	Da completare...	Da completare...

### Lavoro individuale

Completa la tabella individualmente (10 minuti)

Valuta: quali interessi erano meno evidenti? Dove vedi opportunità di accordo?

# Vantaggi Strategici della Tabella Triangolare

## Trasformare la Negoziazione con la Tabella Triangolare

### **Sblocca le impasse negoziali**

Quando le posizioni sono rigide, la tabella triangolare rivela interessi complementari nascosti che permettono di superare situazioni bloccate.

### **Facilita accordi win-win**

Identificando gli interessi reali di tutte le parti, consente di costruire soluzioni che soddisfano i bisogni fondamentali di ciascuno.

### **Individua opportunità di scambio**

Evidenzia dove ciò che costa poco a una parte vale molto per l'altra, creando possibilità di scambi vantaggiosi per entrambi.

### **Rafforza le relazioni**

Dimostrando interesse per le motivazioni dell'altra parte, costruisce fiducia e migliora la relazione anche dopo la negoziazione.

### **Migliora la preparazione strategica**

Struttura l'analisi pre-negoziazione in modo sistematico, riducendo l'improvvisazione e aumentando l'efficacia.



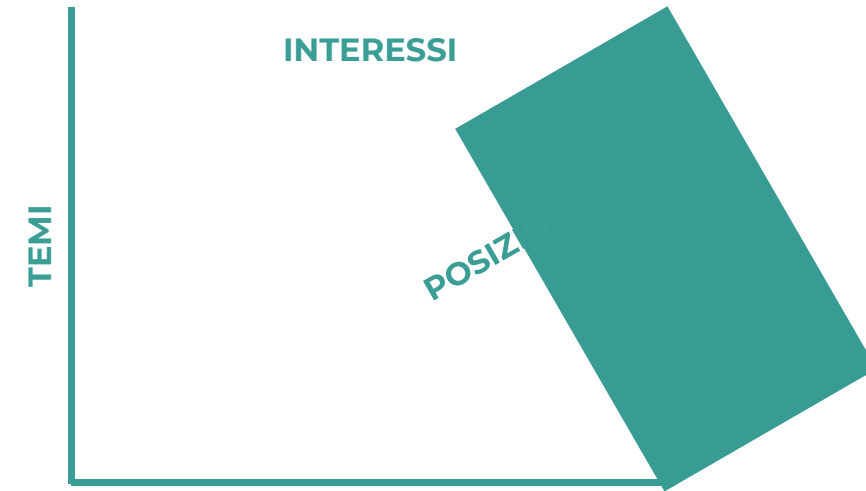
# Key Take-away e Fonti Autorevoli

## Punti chiave da ricordare

- 💡 La tabella triangolare è uno strumento potente che trasforma il modo di negoziare, permettendo di passare dalle posizioni agli interessi
- 💡 Concentrarsi sugli interessi apre possibilità creative che le posizioni contrapposte nascondono
- 💡 Il MAAN (Migliore Alternativa a un Accordo Negoziato) è la bussola strategica che guida le vostre decisioni negoziali
- 💡 La preparazione strutturata con la tabella triangolare è la chiave per negoziazioni più efficaci e relazioni durature

## Fonti e riferimenti

- 📖 Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (3rd ed.). Penguin Books.
- 🌐 *Harvard Program on Negotiation (PON):* [www.pon.harvard.edu](http://www.pon.harvard.edu)
- 📄 *"Principled Negotiation: Focus on Interests to Create Value"* - Harvard PON Daily Blog



*"La tua posizione è qualcosa su cui hai deciso.  
I tuoi interessi sono ciò che ti ha portato a decidere così."*

**— Roger Fisher & William Ury**