

18 - 23 MAGGIO 2023

VIAGGIO STRATEGICO A NEW YORK

*LA NEGOZIAZIONE
COME LEVA DI ECCELLENZA*



INDICE

L'ARTE DELLA NEGOZIAZIONE	2
LESSONS LEARNED	3
AGENDA	4
RESOCONTO DEL VIAGGIO	5
TAKEWAYS	14

NOTA BENE: le informazioni qui contenute sono frutto della rielaborazione da parte di TEHA Group dei contenuti trasmessi durante gli incontri a New York: pertanto, non possono essere divulgate pubblicamente senza previo consenso.



L'ARTE DELLA **NEGOZIAZIONE**

PADRONEGGIARE L'ARTE DELLA NEGOZIAZIONE PER ECCELLERE NEL MONDO DI OGGI

Negoziare in azienda, negoziare in casa, negoziare con i colleghi, con i superiori, negoziare per un aumento, per un bonus, per un nuovo progetto, con un cliente per definire il prezzo di un servizio o di un prodotto, negoziare con i fornitori per ottenere condizioni più favorevoli, con un partner commerciale per una nuova collaborazione, con un consulente o un avvocato per il costo di una consulenza, con un'agenzia di marketing per un contratto di sponsorizzazione, negoziare con una compagnia di assicurazione per ottenere una polizza più vantaggiosa, con una banca per le condizioni di un mutuo o di un prestito, con un sindacato per un miglior contratto collettivo, con una startup per un accordo di partnership, negoziare con un rivenditore per ottenere uno sconto su un acquisto aziendale, con una casa editrice per un contratto di pubblicazione, con un freelance per stabilire il prezzo di un progetto, negoziare un contratto di licenza o di diritti d'autore, negoziare con gli amici con i familiari, negoziare per una vacanza, per l'acquisto di un'auto, per un affitto, per un prestito, negoziare con un venditore al mercato, con il padrone di casa...

La negoziazione è una skill fondamentale che trascende l'ambito professionale. E saper negoziare è cruciale per poter ottenere ciò che vogliamo. Sul lavoro, che si tratti di definire condizioni di lavoro più favorevoli, di gestire un progetto con risorse limitate o di stabilire accordi strategici, la capacità di negoziare è ciò che distingue i professionisti più efficaci e di successo. La negoziazione, dunque, non è solo un'arte, ma una necessità che, se ben gestita, può generare opportunità, ma soprattutto, relazioni solide e durature.

Come navigare la complessità dei nuovi scenari globali e negoziare soluzioni di successo?

Quali competenze negoziali deve padroneggiare un leader per gestire equilibri articolati e trasformare sfide difficili in opportunità win-win sostenibili e durature?

E quali strumenti possono fare davvero la differenza quando la negoziazione non basta?

LESSONS LEARNED

A metà maggio 2025, un gruppo selezionato di 30 rappresentanti della Business Community di TEHA Group ha preso parte a un Viaggio Strategico a New York, epicentro del business globale e delle dinamiche internazionali, con l'obiettivo di approfondire il tema **“La negoziazione come leva di eccellenza”**.

Partecipando a un **Executive Program di negoziazione** presso la Columbia University e avvalendosi di **esempi concreti e business case** tratti da contesti variegati e di ispirazione, la Delegazione ha avuto l'esclusiva opportunità di indagare in prima persona:

- nuovi scenari e stili negoziali
- le più avanzate strategie e metodologie della negoziazione
- elementi cruciali della negoziazione tra multilateralità, credibilità, *leadership*, psicologia, comunicazione e Intelligenza Artificiale

Gli **insights emersi** non intendono semplicemente illustrare **best practices settoriali** nei diversi contesti visitati, ma pongono le basi per un costante aggiornamento e per un **piano d'azione duraturo da applicare nei propri contesti aziendali** per far fronte alle sfide di oggi e del domani ed eccellere in un mondo sempre più competitivo.



AGENDA

INCONTRI IN PROGRAMMA

LUNEDÌ 19 MAGGIO 2025

Executive workshop con
COLUMBIA UNIVERSITY

Incontro con
NAZIONI UNITE - RAPPRESENTANZA PERMANENTE D'ITALIA

MARTEDÌ 20 MAGGIO 2025

Incontro con
ACCADEMIA MILITARE DI WEST POINT

Incontro con
**THE WALL STREET JOURNAL &
THE DILENSCHNEIDER GROUP**

MERCOLEDÌ 21 MAGGIO 2025

Incontro con
NEW YORK POLICE DEPARTMENT

Incontro con
SPOTIFY

GIOVEDÌ 22 MAGGIO 2025

Executive workshop con
COLUMBIA UNIVERSITY





COLUMBIA UNIVERSITY

EXECUTIVE WORKSHOP DI NEGOZIAZIONE

*A cura di Prof. Beth Fisher-Yoshida e Prof. Peter Dixon
Program Directors, M.S. in Negotiation and Conflict Resolution*

Tematiche esplorate:

- **Stili di negoziazione** e influenze culturali.
- Come costruire il processo di negoziazione definendo obiettivi **"SMART"** (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound).
- Che negoziatore sono? Che negoziatore voglio essere?
- Le implicazioni dell'**Intelligenza Artificiale**: come l'IA e i nuovi progressi tecnologici stanno plasmando il futuro delle negoziazioni attraverso casi concreti e simulazioni immersive; che ruolo ricoprono educatori e manager nel garantire un uso equo, etico e corretto dell'IA?
- **Piano d'azione** a breve e lungo termine per applicare i principi e gli insights negoziali emersi durante le varie sessioni.



NEGOZIARE OGGI:
**DIVERSI STILI DI NEGOZIAZIONE, DIFFERENZE
CULTURALI E INTELLIGENZA ARTIFICIALE**

RAPPRESENTANZA PERMANENTE D'ITALIA ALLE NAZIONI UNITE



La Rappresentanza Permanente dell'Italia all'ONU a New York è l'**organo diplomatico** che rappresenta l'Italia presso le Nazioni Unite. Ha il compito di **tutelare gli interessi nazionali** e promuovere i valori e le priorità della politica estera italiana nel contesto multilaterale dell'ONU. Tra le principali attività, la Rappresentanza partecipa ai lavori dell'Assemblea Generale, del Consiglio di Sicurezza (quando l'Italia è membro), del Consiglio Economico e Sociale (ECOSOC) e delle varie agenzie e commissioni ONU.

LA NEGOZIAZIONE MULTILATERALE ALL'ONU

Incontro con S.E. Amb. Maurizio Massari, Rappresentante Permanente d'Italia all'ONU e i Consiglieri di Missione

Tematiche esplorate:

- Come le negoziazioni si intersecano nei lavori del Consiglio di Sicurezza all'interno del Sistema delle Nazioni Unite, l'unico vero **forum internazionale** in cui tutti i Paesi sono rappresentati e le loro voci ascoltate.
- Tra negoziazioni formali e informali: *poiché l'essenza della negoziazione è, o almeno dovrebbe essere, invisibile agli occhi*, è necessario un **connubio di negoziati a porte chiuse e incontri informali** per arrivare a una posizione accettabile e condivisibile da tutte le parti.
- Il **potere** e l'**uso del veto** all'interno dei processi negoziali onusiani: tra credibilità, immagine e obiettivi politici.
- Brexit e Next Generation EU quali casi concreti di negoziazione.





ACCADEMIA MILITARE AMERICANA DI WEST POINT

L'Accademia Militare di West Point (US Military Academy o USMA) rappresenta una delle istituzioni più prestigiose e simboliche degli Stati Uniti. Fondata nel 1802, è situata a West Point, nello Stato di New York, lungo il fiume Hudson, in un'area di grande rilevanza storica e strategica. West Point ha come missione la **formazione accademica, etica e militare** dei futuri ufficiali dell'Esercito degli Stati Uniti. Attraverso un rigoroso programma quadriennale, prepara **leader** altamente qualificati, impegnati al servizio del Paese nel rispetto dei valori di Dovero, Onore e Patria ("Duty, Honor, Country"). Nel corso degli anni, l'Accademia ha formato numerosi leader civili e militari di rilievo, contribuendo in maniera significativa alla storia e alla sicurezza nazionale americana.

NEGOZIAZIONE MILITARE & LEADERSHIP

Lezioni dai militari dell'Accademia Militare di West Point

Tematiche esplorate:

- Come la negoziazione si interseca con la missione di West Point di **forgiare i futuri leader americani** a prendere decisioni efficaci in ambienti ad alto stress.
- **Leadership carismatica**, adattabile, resiliente e vision-oriented per affrontare la disinformazione e la manipolazione e imparare dal fallimento.

I L P R O C E S S O N E G O Z I A L E

1. Definire il proprio concetto di successo
2. Affrontare i negoziati con un'accurata preparazione
3. Agire sulla base della conoscenza acquisita e degli obiettivi stabiliti
4. Riflettere criticamente sul percorso per identificare momenti chiave
5. Valutare il raggiungimento degli obiettivi



THE WALL STREET JOURNAL & THE DILENSCHNEIDER GROUP

GERARD BAKER & ROBERT DILENSCHNEIDER

Editor-at-Large, The Wall Street Journal

Fondatore e Presidente, The Dilenschneider Group

Tematiche esplorate:

- Negoziare negli **attuali scenari economici e geopolitici**.
- **Il caso Trump:** percezioni dall'America, dall'Europa e dal resto del mondo a confronto.



**STILI, TATTICHE ED ERRORI
NEGOZIALI NEGLI SCENARI
GEOPOLITICI DI OGGI**

NEW YORK POLICE DEPARTMENT HOSTAGE NEGOTIATION TEAM



La New York Police Department (NYPD) è una delle forze di polizia più grandi e rispettate al mondo. Fondata nel 1845, l'NYPD è composta da oltre **36.000 agenti** e **19.000 membri** del personale civile. Il dipartimento è organizzato in numerose unità specializzate, ognuna con competenze specifiche per affrontare le sfide uniche di una città metropolitana come New York. Tra queste unità, una delle più emblematiche e cruciali è l'**Hostage Negotiation Team (HNT)**, un'unità altamente specializzata che dal 1973 si occupa della gestione delle situazioni di ostaggi. La sua missione principale è quella di risolvere pacificamente le crisi, negoziando con i sequestratori per garantire la liberazione degli ostaggi senza ricorrere all'uso della forza.

LA PSICOLOGIA DELLA NEGOZIAZIONE

Incontro con Lt. Michael Tomao, Commanding Officer; Jack Cambria, Former Commanding Officer, NYPD Hostage Negotiation Team

Tematiche esplorate:

- Psicologia della negoziazione: gestire **dinamiche emotive** (le "3 +1 F": *fight, flight, freeze + face*), comprendere **tattiche di de-escalation**, e migliorare la disciplina mentale.
- **Comprendere la controparte**: utilizzare l'**ascolto attivo** (80% ascolto, 20% parlato) e l'**empatia** per stabilire un legame di fiducia e costruire un'**influenza persuasiva**, dando la percezione di avere il controllo della situazione.
- **Manipolazione vs negoziazione**: come evitare di farsi manipolare e come garantire l'integrità nel perseguire gli obiettivi della missione, senza rinunciare a etica, fiducia a lungo termine e credibilità professionale.

È fondamentale identificare e chiarire ciò che si desidera e il problema da affrontare; successivamente, è utile rivedere il processo, analizzare eventuali errori e individuare aree di miglioramento.



SPOTIFY

- € 13.2 miliardi di fatturato (2023)
- 602 milioni di MAUs (Monthly Active Users), di cui 236 milioni di Subscribers in 184 paesi
- 9123 dipendenti (2023)



TRA NEGOZIAZIONI COMPLESSE E COMUNICAZIONE

Incontro con Dustee Jenkins, Chief Public Affairs Officer; Chris Macowski, Global Head of Music Communications; Darren Schmidt, Associate General Counsel, Global Head of Record Label Licensing

Tematiche esplorate:

- Il ruolo della **comunicazione prima, durante e dopo** la firma di accordo nel processo negoziale: l'esperienza di un negoziatore e comunicatore globale.
- Comprendere come i **dettagli fanno la differenza**: gli elementi critici della negoziazione e il ruolo del legale all'interno del processo negoziale.

Quando si ha a che fare con un numero importante di questioni da negoziare, è importante scegliere le proprie battaglie per non compromettere la propria credibilità, il proprio interesse e il coinvolgimento nel processo. Non tutte le decisioni hanno lo stesso peso: stilare una lista di priorità e stabilire in anticipo quali posizioni si è disposti (o meno) a sacrificare può essere utile.



CONSOLATO GENERALE D'ITALIA A NEW YORK



DOING BUSINESS NELL'AMERICA DI OGGI

*Incontro con il Console Generale. Min. Plen. Fabrizio Di Michele
e Rappresentanti della Business Community italiana in loco*

Tematiche esplorate:

- Relazioni **bilaterali commerciali tra Italia e USA**; evoluzione e direzione che queste potrebbero prendere a valle del nuovo ordine geopolitico e socioeconomico dettato dalla nuova amministrazione americana.
- **Prospettive future e aspettative** delle relazioni tra i due Paesi, tramite testimonianze ed esperienze di imprenditori italiani a New York.



VIAGGIO STRATEGICO TAKEAWAYS

La negoziazione è molto più di una semplice competenza: è una **leva strategica per guidare, influenzare e creare valore**.

Fondamentale tanto nella vita professionale quanto in quella personale, viene insegnata nei contesti più avanzati – civili e militari – per formare leader capaci di pensare in modo critico, comunicare con efficacia e costruire relazioni solide anche nelle situazioni più complesse.

In questo **Viaggio Strategico a New York** firmato TEHA, un gruppo selezionato di Top e Senior Manager ha vissuto un'esperienza trasformativa nei luoghi simbolo della negoziazione globale.

Non un semplice percorso formativo, ma un'**immersione esclusiva** per comprendere quali competenze servono davvero a un leader per **negoziare equilibri delicati, trasformare sfide in opportunità win-win, e adottare strumenti capaci di fare la differenza** quando la sola negoziazione non basta.

Un'agenda esclusiva, pensata per aggiornare soft skill con uno sguardo al futuro.

Con un workshop per Executive alla **Columbia University**, incontri riservati con diplomatici alle **Nazioni Unite**, scambi con manager di **Spotify** e negoziatori esperti della **NYPD Hostage Negotiation** e dell'**Accademia militare di West Point**, e confronti strategici con **The Wall Street Journal** e **The Dilenschneider Group** - quest'esperienza ad alto impatto ha portato i partecipanti nel cuore pulsante della negoziazione internazionale, fornendo loro strumenti concreti e replicabili per eccellere in un mondo del business sempre più complesso e interconnesso.

CONTATTI

Viaggi Strategici

viaggi.strategici@ambrosetti.eu

Telefono: +39 0246753628

viaggi.ambrosetti.eu

