

Introduzione

Il negoziato è una attività che attraversa continuamente la nostra vita, anche e soprattutto quando non ce ne rendiamo conto. Cerchiamo accordi con gli altri per stabilire dove andremo in vacanza, che programma guardare alla televisione, come dividerci il lavoro d'ufficio, quanto e quando pagare l'idraulico, e così via per decine, centinaia, di volte al giorno.

Ogni volta che quello che desideriamo è "scarso" (ovvero, quando per ottenerlo dobbiamo prima accordarci con qualcun altro, che è interessato alla stessa cosa) siamo costretti a trattare, dicendo all'altro quello che vogliamo, ascoltando la volontà degli altri, e cercando un modo per trovare un accordo che sia in grado di soddisfare i nostri desideri e, in qualche misura, anche quelli della controparte (un accordo, per poter essere concluso, deve per definizione andare bene a tutti e due).

Questo processo, nonostante sia così comune e continuo, non è ben conosciuto e compreso. E spesso non viene svolto al meglio: molti tipi di "errori negoziali" influenzano in negativo la nostra possibilità di ottenere il migliore risultato nelle trattative che ci troviamo ad affrontare, e dunque ci limitano nella capacità di raggiungere i nostri obiettivi.

In questo corso cercheremo di spiegare, con l'uso di un gran numero di esempi, gli elementi fondamentali che entrano all'interno di ogni processo negoziale, le strategie che si possono seguire, e gli errori più tipici in cui è facile incorrere.

Lo scopo è quello di illustrare, chiarendole, la struttura e il funzionamento delle trattative, al fine di ottenere maggiore consapevolezza, e fornire in ultima analisi anche una serie di consigli che ci possano aiutare a ottenere sempre, al netto delle condizioni della situazione in cui ci troviamo, il miglior risultato possibile.

Che cosa intendiamo per negoziazione? Che cosa significa negoziare?

Iniziamo con alcuni esempi.

Due bambini stanno discutendo tra loro perché entrambi vogliono avere l'ultima arancia rimasta nella fruttiera. Un adulto si intromette nella loro discussione e cerca di trovare una soluzione.

Anna e Luca vivono assieme da tre anni in un appartamento piuttosto piccolo. Possiedono solo un televisore, disposto in

salotto.

Un mercoledì sera entrambi vogliono utilizzare la tv. Anna vuole vedere la terza puntata (su quattro; le prime due puntate le ha già viste le serate precedenti, l'ultima è il giorno dopo) di uno sceneggiato televisivo che la sta appassionando molto. Luca invece vuole vedere in diretta la partita giocata dalla squadra di cui è tifoso: la partita, che è la semifinale di un torneo, è programmata su un diverso canale e si svolge esattamente in contemporanea con lo sceneggiato.

Il sig. Rossi lavora da 5 anni nella azienda Alpha. E' scontento della situazione, perché perché non intravede possibilità di passare di grado e fare carriera. Spedisce allora alcuni curriculum a varie aziende. L'azienda Beta lo convoca a un colloquio e si dichiara interessata ad assumerlo. Le condizioni date da Beta sono:

- assunzione per lo stesso ruolo svolto in Alpha, e per lo stesso stipendio (1000 Euro);
- prospettive di rapida carriera.

Rossi sarebbe contento di lavorare in questa nuova azienda, e crede alle prospettive di carriera, ma non può accettare di percepire solo 1000 Euro, perché gli uffici di Beta si trovano molto distanti da casa sua, e per recarsi al lavoro spenderà 200 Euro al mese in più. Lui è disposto a guadagnare come prima, ma non meno di prima.

Dunque, la controproposta di Rossi è:

- bene per la posizione e la carriera;
- però a partire da uno stipendio di 1200 Euro.

Il rappresentante di Beta afferma che non può assolutamente pagare più di 1000 Euro un nuovo assunto, perché altrimenti si creerebbero differenze antipatiche con la retribuzione degli altri impiegati.

Rossi risponde che non può assolutamente andare a lavorare da loro, come gli piacerebbe, per meno di 1200 Euro.

Queste situazioni negoziali non sembrano ammettere una soluzione che soddisfi entrambe le parti. Più avanti le analizzeremo un po' meglio per capire se questo è vero o meno.

Per ora, ci limitiamo ad utilizzare questi esempi per cercare di rispondere alle domande iniziali: "Che cos'è la negoziazione?" e "Che cosa significa negoziare?"

Innanzitutto, per parlare di negoziazione bisogna che ci sia una **risorsa scarsa**. Se le arance o i televisori in casa fossero due, o se l'azienda Beta dichiarasse di poter pagare 1300 Euro al mese il nuovo impiegato, non ci sarebbero problemi. Ognuno potrebbe avere piena soddisfazione, e non ci sarebbe bisogno di negoziare.

Poi bisogna che esistano **almeno due parti** (due persone, una persona e una azienda, ecc.) che vogliono entrambe la risorsa scarsa.

Anna e Luca entrambi vogliono usare il televisore quella sera. I due bambini vogliono entrambi l'unica arancia. L'azienda Beta e Rossi vogliono trovare un accordo, ma entrambi "tirando un po' la corda" dello stipendio dalla loro parte.

Dunque,

La negoziazione è un processo attraverso cui due o più parti si disputano una risorsa scarsa.

Per parlare di negoziazione bisogna anche che **non sia possibile** (o non sia auspicabile) che **una delle parti possa decidere di accaparrarsi tutta la posta**.

Se un bambino è più grosso dell'altro può prendersi l'arancia con la forza. Ma l'adulto probabilmente non glielo permetterebbe, perché diventerebbe complice del ladro e dovrebbe poi giustificare al secondo bambino il perché di quella ingiustizia.

Luca, o Anna, potrebbero forse accaparrarsi il televisore "di autorità" (Anna potrebbe rifarsi al fatto che il televisore è stato comperato con i suoi soldi e che se lei non lo usa non lo usa nessuno; Luca, esagerando, potrebbe picchiarla o chiuderla a chiave nella camera da letto). Ma, probabilmente, poiché vivono assieme, non vogliono incrinare la loro relazione risolvendo così la disputa: il costo (in termini di litigi e rottura della relazione) supererebbe il vantaggio ottenuto nell'immediato.

Se Rossi fosse stato licenziato da Alpha e avesse assolutamente bisogno del nuovo posto di lavoro, l'azienda Beta avrebbe probabilmente successo nel tenere duro su uno stipendio massimo di 1000 Euro al mese: Rossi sarebbe di fatto costretto ad accettare.

Detto in altre parole, si parla di negoziazione quando la soluzione della disputa su una risorsa scarsa deve passare attraverso la **ricerca di un accordo tra le parti**.

Dunque:

La negoziazione è il processo attraverso il quale due o più

parti,
nel disputarsi una risorsa
scarsa,
vanno alla ricerca di un
accordo.

Gli esempi sopra riportati ci possono già far intuire quanto il negoziare sia una attività diffusa e continua. Tutti noi, anche senza rendercene conto, negoziamo continuamente. Con i colleghi d'ufficio, con il professore in classe, con i membri della nostra famiglia, e così via. Ogni volta che cerchiamo di trovare un accordo con qualcuno riguardo a qualsiasi aspetto della nostra vita che sia di interesse per entrambi, privato o pubblico, materiale o spirituale, economico o privo di risvolti economici, stiamo infatti negoziando.

Il fatto che il negoziare sia una attività così pervasiva, ci può far riflettere sul fatto che tutti, non solo i commercianti o i rappresentanti di una azienda, potrebbero trarre una grande utilità dal conoscere meglio i processi negoziali e riuscire così a migliorare le proprie *performance*.

Infatti, per chi come noi si occupa di negoziazione efficace, la negoziazione è un processo che, con un po' di consapevolezza e di buona volontà, può essere migliorato. Può essere cioè indirizzato verso la **ricerca di un accordo che sia il migliore possibile**.

Dunque, per noi che ci occupiamo di migliorare i processi negoziali, ovvero di "negoziare efficacemente",

La negoziazione è il processo
attraverso il quale due (o più)
parti,
nel disputarsi una risorsa
scarsa,
vanno alla ricerca di un
accordo
che sia il migliore possibile.

La negoziazione distributiva

La negoziazione distributiva risponde alla domanda: **come ci distribuiamo la risorsa scarsa** che ci stiamo disputando?

L'esempio più semplice di questa situazione è una negoziazione monetaria sulla vendita di un bene.

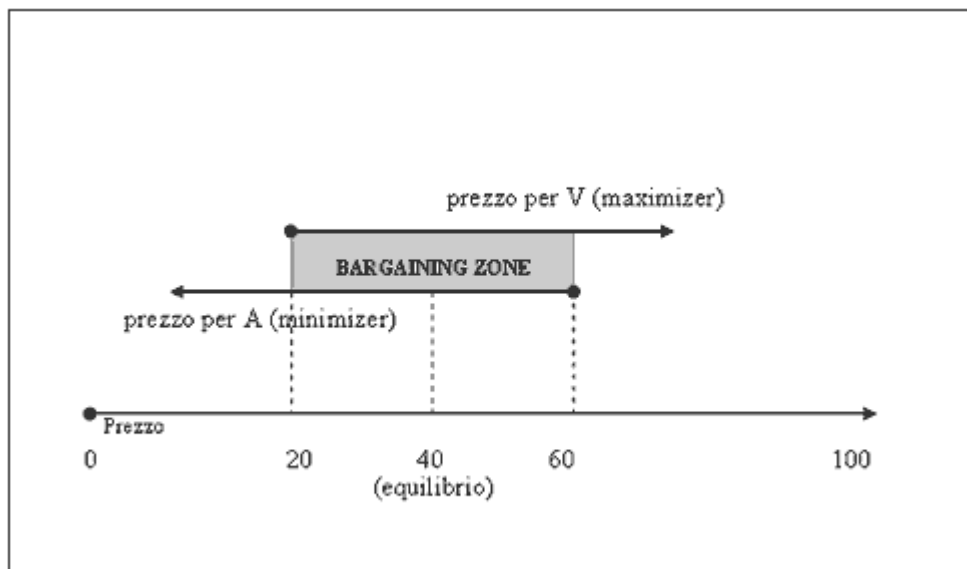
V mette in vendita un bene, A lo vuole acquistare. Uno dei due propone un prezzo (di solito il venditore) e l'altro decide se accettare o rilanciare con un'altro

prezzo a lui più conveniente. La trattativa va avanti fino a che non si giunge a un prezzo che possa andare bene a entrambi, o fino a quando si capisce che la trattativa non può andare a buon fine ed è meglio lasciar perdere.

Vediamo in modo grafico questa situazione: A (acquirente) vuole acquistare un bene da V (venditore).

A è disposto a pagare il bene al massimo 60 Euro. Questo significa che gli andrà bene un prezzo tra 0 e 60 Euro, e che tenterà di tirare la fune in modo tale da spendere comunque il meno possibile (ovvero cerca di spingere verso un prezzo che da 60 tende verso zero). La sua posizione è chiamata del “**minimizzatore**” perché **cerca**, appunto, **di minimizzare il prezzo**.

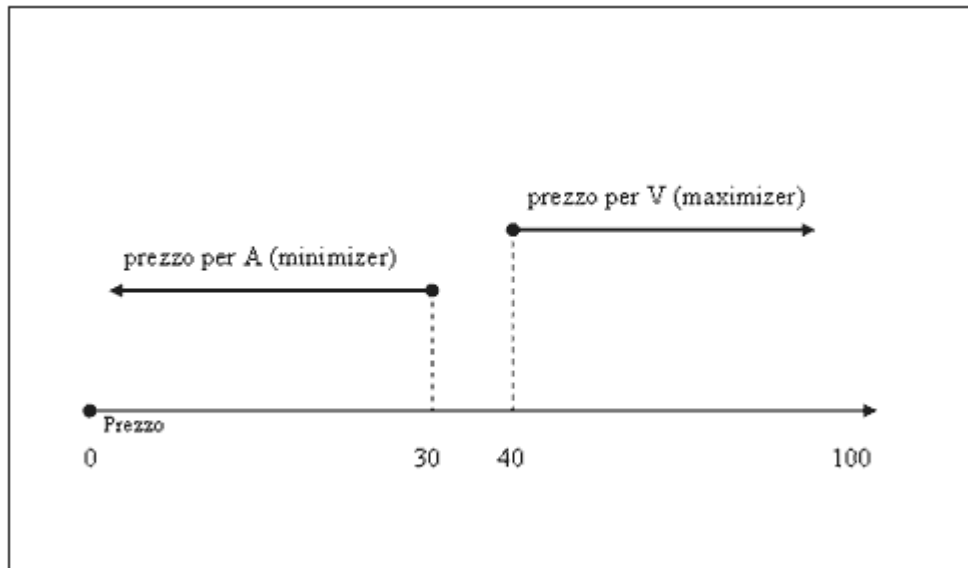
V è intenzionato a vendere il bene a partire da un prezzo minimo di 20 Euro, e cercherà di tirare la fune in modo tale da accordarsi su 20 Euro o più, cercando naturalmente di ottenere il più possibile. La sua posizione è detta del “**massimizzatore**”, perché appunto **cerca di massimizzare il prezzo di vendita**.



Osservando il grafico, si vede agevolmente che si viene a creare una zona (detta “**bargaining zone**”, o “**zona di accordo possibile**”) di **sovrapposizione tra le volontà dei due soggetti**.

Nel proseguo della trattativa, è probabile che per offerte alternative (V chiede 80, A offre 20, poi V chiede 70 e A offre 30, e così via), e dunque per “spinte” alternative dei due soggetti in direzioni opposte, si arrivi a un accordo attorno alla cifra media di 40 Euro (**equilibrio tra domanda e offerta**).

Naturalmente, **può anche darsi il caso in cui non esista** sovrapposizione tra le richieste delle due parti, e dunque non ci sia nessuna “**zona di accordo possibile**”. Se ad esempio il venditore volesse un prezzo da 40 Euro in su, e l’acquirente non fosse disposto a pagare più di 30 Euro per il bene, la situazione negoziale apparirebbe senza soluzione.



Partendo dagli esempi indicati, tracciamo alcune considerazioni di **sintesi sulle negoziazioni distributive**:

1. Le negoziazioni distributive **sono giochi a somma zero: tanto io “guadagno”, tanto l'altro “perde”**.
 Nell'esempio precedente, con un prezzo equilibrato di vendita di 40, se la transazione si conclude con un prezzo di 50, il venditore ha extra-guadagnato 10 Euro, i quali vengono rimessi dall'acquirente. Se il prezzo di vendita finale sarà invece 30, è il venditore ad avere concesso 10 Euro, che vanno tutti a vantaggio dell'acquirente.
 Oppure, per riprendere l'esempio della torta da dividere: tanto più grande sarà la mia fetta tanto più piccola quella della controparte. Se riesco a strappare una fetta del 60% della torta, all'altro resterà solo il 40%. Se riesco a prenderne il 70%, l'altro dovrà accontentarsi del 30%. E così via.
2. Le negoziazioni distributive **riguardano tipicamente una sola risorsa scarsa**: il prezzo di un bene, o una torta da dividere (o l'arancia, o il televisore). **Dunque non sono possibili “scambi” tra una risorsa e l'altra** (vedremo meglio il concetto degli scambi nelle prossime lezioni, dove si parlerà di negoziazioni integrative) e l'unica abilità del negoziatore riguarda la capacità di tirare il più possibile l'interesse dalla sua parte.
3. Per la loro natura, le negoziazioni di tipo distributivo **sono quelle che richiedono**, per una loro efficace gestione, **le tattiche maggiormente ‘aggressive’**, basate sulla esagerazione delle posizioni iniziali, sulle minacce, sull'utilizzo attivo di ogni forma di potere negoziale, e così via. (Affronteremo queste tattiche nella lezione dedicata ai consigli negoziali).
4. Poiché in questa situazione il mio guadagno dipende direttamente dalla relativa perdita della controparte, e poiché sto letteralmente lottando con un "avversario", l'esempio grafico più semplice e chiaro per descrivere le negoziazioni distributive è quello del gioco del “tiro alla fune” che abbiamo già utilizzato in precedenza come metafora di un certo modo di negoziare.



La negoziazione distributiva come un “tiro alla fune”. Ognuno cerca di tirare il più possibile verso di sé; tanto uno “guadagna”, tanto l’altro “perde”. Il gioco è a somma zero.

Consigli sulla negoziazione distributiva

Utilizziamo ora il riferimento a un importante volume statunitense per evidenziare alcune considerazioni utili ad aiutare e migliorare, con consigli e chiarificazioni, il comportamento di un soggetto che sta negoziando. Il libro, di James C. Freund, si intitola "*Smart Negotiating - How to make good deals in the real world*" (più o meno traducibile con: “Il negoziare astuto, o furbo, o scaltro – Come realizzare buoni accordi nel mondo reale”) ed è particolarmente utile per evidenziare una serie di consigli che possono aiutare il negoziatore che agisce in una situazione negoziale distributiva.

Freund elenca quelle che considera le quattro “abilità di base” di un buon negoziatore.

Le negoziazioni reali non avvengono quasi mai tra soggetti che hanno lo stesso potere, o che si trovano in una situazione simile tra loro per quanto riguarda la necessità di trovare un accordo, o che hanno lo stesso desiderio nei confronti della risorsa scarsa che si stanno disputando. **Conoscere i fattori di “leva” o di potere che svolgono i loro effetti in ogni situazione negoziale, migliora la capacità di un soggetto di sfruttare queste differenze a suo favore** (quando i fattori di potere lo favoriscono) **o di contrastare al meglio il potere altrui** (quando i fattori di potere lo sfavoriscono).

Importanti **fattori di potere**, sui quali un negoziatore può “fare leva” per migliorare il proprio risultato nella trattativa sono :

- 1. La necessità dell'accordo, o della risorsa scarsa.** Chi ha più necessità, rispetto alla controparte, di concludere comunque l'accordo, o di appropriarsi della risorsa scarsa, si trova in una posizione di svantaggio rispetto a chi ha un minore livello di necessità.
Si pensi alla vendita di una casa: se il venditore ha necessità immediata di vendere (perché, ad esempio, ha bisogno di denaro contante in tempi brevi) sarà probabilmente costretto ad accettare accordi con prezzi di vendita più bassi di quanto avrebbe preteso se non avesse avuto necessità immediata. Al contrario, un soggetto che stia cercando una casa in affitto tenderà a accettare prezzi di affitto più alti, o occasioni meno buone, tanto maggiore è la sua necessità immediata di mettere un tetto sulla sua testa.
- 2. I desideri legati all'accordo o alla risorsa scarsa.** La necessità, vista nel punto precedente, non è un elemento costante di tutte le negoziazioni: si possono dare trattative nelle quali entrambe le parti non hanno particolari necessità. È invece inevitabile che le due parti abbiano perlomeno un parziale interesse a cercare l'accordo e a accaparrarsi la risorsa scarsa: se così non fosse, la trattativa non inizierebbe neanche. Quando c'è una differenza tra il "livello di desiderio" di una parte rispetto all'altra, si crea un importante fattore di potere negoziale su cui il negoziatore avvantaggiato (quello che ha un desiderio minore rispetto all'altro di concludere l'accordo e accaparrarsi la risorsa scarsa) può fare leva per mutare la situazione a suo vantaggio.
- 3. Pressione sulla variabile "tempo".** Ci sono situazioni nelle quali la variabile "tempo" gioca un ruolo rilevante nei confronti delle parti. Pensiamo ad esempio alla vendita di prodotti deperibili: più passano i giorni, più il valore di questi prodotti tende a scendere. Chi li possiede deve cercare di vendere il prima possibile per cercare di ottenere un buon risultato. Oppure pensiamo alla presa di un ostaggio: man mano che ci si avvicina allo scadere dell'ultimatum, cresce la pressione sulla parte che sta trattando per la liberazione (che vede aumentare la sua necessità di trovare un accordo) e al contempo cresce il "potere di leva" dei rapitori. In pratica, la variabile tempo può creare situazioni di necessità, o differenza di desiderabilità dell'accordo: e come abbiamo visto nei punti precedenti, necessità e elevato desiderio sono fattori di debolezza relativa all'interno di una negoziazione. Chi si trova soggetto alla pressione della variabile "tempo", si trova immediatamente svantaggiato nella trattativa.
- 4. La competitività.** Una eventuale fonte di potere negoziale è la competizione tra più parti. Un venditore che abbia di fronte a sé parecchi potenziali acquirenti, tutti desiderosi di accaparrarsi la risorsa scarsa, potrà utilizzare questa situazione per riuscire a vendere a un prezzo maggiore. Non è altro, in fondo, che la più generale legge economica della domanda e dell'offerta: al crescere della domanda di un bene, il prezzo di questo bene tende a salire. Questo è il meccanismo principe su cui si fonda la vendita all'asta: l'asta è una forma di vendita che serve proprio a stimolare la competizione tra più potenziali acquirenti, al fine di riuscire a strappare alti prezzi. Senza questa forma di vendita, alcuni quadri di

famosi autori avrebbero difficilmente raggiunto le altissime quotazioni ottenute in tempi recenti. La parte negoziale che riesce a avere davanti a sé più soggetti potenziali con cui negoziare, soggetti in competizione tra di loro per riuscire a concludere l'accordo, si trova in una chiara posizione di vantaggio.

Freund, elencati i "fattori di leva", fornisce alcune indicazioni sul comportamento da tenere per sfruttarli al meglio nelle situazioni reali:

- **Considerazione - chiave:** per negoziare efficacemente, la parte deve conoscere al meglio i fattori di leva che entrano in gioco nella trattativa; sia quelli che riguardano la controparte, sia quelli che riguardano sé stessa. E decidere se fare o meno leva su questi fattori o meno a seconda della convenienza: se ci si trova in una posizione di vantaggio, è bene renderli presenti e visibili nella trattativa. Al contrario, da una posizione di svantaggio, è meglio cercare di fare in modo che questi fattori non diventino importanti, non vengano conosciuti dalla controparte (non comunico all'altro la mia necessità, o il mio maggiore desiderio, ad esempio) e in ultima analisi non esplicano effetti nella ricerca dell'accordo.
- **Un errore da evitare:** Freund consiglia alla parte che si trovi in vantaggio di utilizzare al meglio i suoi fattori di leva, ma cercando sempre di evitare l'arroganza. L'arroganza, e in generale i comportamenti espliciti di "superiorità" nei confronti degli altri, tende a tramutarsi molto facilmente in irritazione della controparte, che spesso comincia a negoziare non tanto più per ottenere l'accordo e la risorsa scarsa, ma per non "perdere la faccia". Questo porta la controparte in svantaggio a comportamenti più aggressivi, a volte anche irrazionali, ad esempio portandola a rifiutare accordi di cui aveva necessità o su cui aveva un elevato interesse. Irritare apertamente la controparte rende certa una sua maggiore resistenza alle concessioni e alla stipula dell'accordo, e dunque tende a ridurre l'effetto-rendita di chi si trovava in vantaggio.
- **Un consiglio:** se una parte pensa, una volta considerati i fattori di potere propri e altrui, di essere in svantaggio, è meglio che non se la prenda troppo; spesso semplicemente non conosce i problemi, le necessità e i fattori di debolezza celati dalla controparte.

2. La gestione delle informazioni

La capacità di stanare e valutare informazioni utili riguardanti la controparte, e al tempo stesso di proteggere le informazioni rilevanti relative alla propria parte (specialmente quelle che ti mettono in posizione di svantaggio) è un fattore-chiave nella gestione efficace delle trattative. Spesso si fanno cattivi accordi perché non si hanno informazioni reali sugli altri, ma solo preassunzioni.

- **Considerazione - chiave:** per negoziare bene devi conoscere le informazioni che ti permettono di aumentare il tuo potenziale “effetto leva”, e proteggere quelle che lo fanno a favore dell’altro. In ogni caso, maggiore la quantità e qualità delle informazioni che possiedi, migliore è la possibilità di negoziare efficacemente. Freund consiglia di mettere in atto strategie per ottenere dalla controparte il maggior numero di informazioni possibile.
- **Un errore da evitare:** non bisogna presentarsi impreparati a una negoziazione importante; è necessario rendersi conto se si è preparati o meno, ragionare su quali sono le cose che vanno tenute celate e quelle che possono essere dette, e cercare di controllare che cosa la controparte può pensare o capire di te sulla base delle cose che dici.
- **Un consiglio:** per ottenere informazioni rilevanti non è sempre necessario mettere in atto strategie estremamente complesse: spesso è sufficiente rivolgere le domande direttamente.

3. La gestione della credibilità.

Il buon negoziatore possiede l'abilità di far sì che la controparte creda che lui pensa davvero quello che dice, e al tempo stesso sa comprendere se gli altri stanno o meno bluffando.

Per risultare maggiormente credibile, un buon consiglio è quello di differenziare l'importanza di alcuni interessi rispetto ad altri, e di comportarsi in modo fermo e irrevocabile solo su quelli più importanti.

Se proprio il negoziatore ritiene utile “bluffare”, è necessario che lo faccia con stile. Ovvero deve:

- farlo solo su cose importanti (una volta che un bluff viene scoperto, la propria credibilità scende a zero: correre questo rischio su fattori non importanti non ha senso);
- farlo alla fine della trattativa, più che all'inizio, per lo stesso motivo;
- cercare di rendere credibile il bluff agganciandolo a informazioni esterne,

- a cose dette in precedenza, ecc;
- saper fornire una spiegazione plausibile al perché non ci sono concessioni possibili su quell'aspetto su cui ci si dichiara irremovibili;
 - se possibile, accompagnare il bluff con flessibilità e posizioni meno ferme su altre questioni (così da sottolineare per differenza la credibilità della fermezza su quell'aspetto);
 - farlo in modo che, se anche l'altro crede al tuo bluff, ma a causa di questo non vuole più andare avanti nella trattativa, ci sia un modo per recuperare la situazione;
 - se si è costretti a rimangiarsi le proprie parole, utilizzare la scusa delle "circostanze cambiate".

- **Considerazione - chiave:** è essenziale fare sì che la controparte creda alle tue parole, e capire se gli altri stanno o meno bluffando. Se pensi che stiano bluffando, è utile mandare alla controparte dei segnali (domande, stimoli, affermazioni) che permettano di capirlo.
- **Un errore da evitare:** non fare bluff su questioni o aspetti della negoziazione che in seguito non puoi eliminare dalla trattativa qualora il bluff non dovesse funzionare.
- **Un consiglio:** è buona norma essere un po' sospettosi nei confronti delle affermazioni della controparte.

4. Giudizio.

Il buon negoziatore possiede l'abilità di trovare un giusto bilanciamento tra (a) la volontà di strappare l'accordo più vantaggioso e (b) l'ottenimento dell'accordo stesso. Nelle negoziazioni è difficile che si possa vincere e basta, senza concedere nulla alla controparte. Un buon negoziatore trova il bilanciamento tra l'essere competitivi (essenziale per poter guadagnare qualcosa) e il non esagerare (perché altrimenti, anche quando sei in vantaggio, rischi di stimolare le reazioni personali altrui, arrivando a una lotta più che a una negoziazione, lotta nella quale ha maggiormente da perdere proprio chi sarebbe in vantaggio). Non bisogna essere intransigenti né ostinati, bensì perseveranti. E anche pazienti. Inoltre bisogna avere anche una visione più ampia del singolo accordo: bisogna concedere, anche e soprattutto quando "si vince": schiacciare l'avversario, in prospettiva futura, non è mai utile.

- **Considerazione - chiave:** il giudizio, qui presentato come quarto punto tra le abilità di un buon negoziatore,

è una abilità che permea e si inserisce nel meccanismo di tutte le altre abilità. La chiave di una buona trattativa è tenersi in equilibrio, agire con moderazione ed evitare le posizioni che rompono il dialogo. Se si devia da questi consigli, è necessario farlo per una buona ragione.

- **Un errore da evitare:** avere fretta, voler chiudere l'accordo subito, per avere immediata soddisfazione. Quando più il risultato è importante, tanto più è necessario prendere tempo prima di giungere alle conclusioni.
- **Un consiglio:** lasciare che anche l'altro guadagni sempre qualcosa dall'accordo, ed evitare il muro contro muro sulle questioni considerate da noi meno importanti.

La negoziazione integrativa

"[Nella negoziazione integrativa] le parti non sono stretti competitori. Non è più vero che se una parte prende di più, l'altra necessariamente debba prendere meno: entrambe possono prendere di più. Le parti possono collaborare per allargare la torta che eventualmente dovranno dividere."

(Raiffa, 1982)

Le negoziazioni integrative rispondono alla domanda: data una certa situazione negoziale, come facciamo io e la controparte, stipulando un accordo, a generare la massima utilità possibile per entrambi?

Abbiamo visto in precedenza come l'esempio dei due bambini che si disputano una arancia possa generare una soluzione integrativa che, quasi per "magia", sia in grado di soddisfare entrambe le parti al 100%, nonostante la situazione negoziale paresse senza via d'uscita (una sola arancia e due persone che la vogliono: come è possibile soddisfare entrambi?). La soluzione integrativa discendeva dalle informazioni pervenute dalla risposta alla domanda: "ok, vuoi l'arancia, ma perché la vuoi?"

Grazie alla domanda "perché la vuoi" si passa dalle **posizioni** (quello che la parte dice di volere: voglio una arancia, voglio uno stipendio di 1200

euro, voglio usare la televisione) agli **interessi sottostanti** (voglio una arancia per fare una spremuta, voglio uno stipendio di 1200 perché devo coprire le spese di viaggio, voglio la televisione perché desidero guardare lo sceneggiato).

Questo passaggio è molto importante per riuscire a gestire in modo integrativo una negoziazione. Se non è sempre possibile trovare una soluzione utile per entrambi partendo dalle posizioni, di solito questa possibilità aumenta focalizzandosi sugli interessi.

Svolgiamo in questa chiave l'esempio fornito all'inizio di questo lavoro, quello dell'azienda Beta e del sig. Rossi

> **per riprendere in mano l'esempio, rileggere "Esempio 3" nella prima lezione**

Rossi chiede 1200 Euro di stipendio, l'azienda Beta offre al massimo 1000 Euro. Non c'è "zona di accordo possibile": svolta in maniera distributiva (ovvero "tirando la fune") la situazione non pare ammettere soluzioni, a meno che Rossi non sia disposto ad accontentarsi di uno stipendio inferiore, o Beta non sia disposta a rivedere la sua politica salariale.

La situazione potrebbe però cambiare se le parti cominciassero a parlare di come integrare i propri interessi sottostanti, piuttosto che le proprie posizioni espresse.

Graficamente, la situazione si pone in questo modo:

| | <i>Rossi</i> | <i>Azienda Beta</i> |
|------------------------------|--|---|
| Posizione espressa | Voglio uno stipendio di 1200 Euro o più. | Voglio elargire uno stipendio di 1000 Euro al massimo. |
| | ↓ | ↓ |
| Interesse sottostante | Voglio uno stipendio almeno uguale a quello che percepivo prima (ovvero 1000 Euro) più la copertura delle spese aggiuntive che avrò andando a lavorare da Beta | Voglio elargire uno stipendio che non crei differenze antipatiche con la retribuzione degli altri impiegati, che prendono al massimo 1000 Euro. |

Se questi interessi sottostanti vengono esplicitati nel corso della trattativa, e la discussione comincia a vertere su di loro, si danno possibilità di soluzioni integrative.

Se per esempio ipotizziamo che l'azienda Beta possieda delle auto aziendali, o degli abbonamenti per i viaggi ferroviari, potrebbe forse decidere di farsi carico direttamente delle spese di viaggio di Rossi, spendendo molto meno di quanto spenderebbe lui, da privato, per la stessa cosa (le auto aziendali hanno spese deducibili fiscalmente, gli abbonamenti ferroviari sono solitamente acquisibili da una società a prezzi inferiori di quelli di mercato).

Rossi e l'azienda Beta potrebbero dunque accordarsi in questo modo:

- uno stipendio di 1000 Euro al mese (così l'azienda paga quanto voleva, e non avrà problemi con i vecchi impiegati)
- più la concessione di un'auto aziendale, o di un abbonamento ferroviario (che all'azienda costa poco e non crea particolari imbarazzi) cosicché Rossi percepisca quanto percepiva prima, 1000 Euro al mese, il suo obiettivo minimo, senza avere spese aggiuntive.

La trattativa, gestita distributivamente (ragionando solo sullo stipendio e su come tirare la fune dalla propria parte), sembrava impossibile. Gestita in modo integrativo (ovvero ragionando sugli interessi) può invece fornire una soluzione che sia in grado di soddisfare entrambi al 100%, o quasi.

E' la stessa cosa che era accaduta con l'arancia: gestita in modo distributivo, non c'era soluzione positiva possibile (al massimo ogni bambino avrebbe potuto avere mezza arancia); passando a considerare gli interessi sottostanti dei due (voglio fare una spremuta, voglio la buccia per fare un pupazzo), ecco che entrambi possono essere soddisfatti al 100% come se le arance, in realtà, fossero due.

Dov'è che si genera questo magico "**aumento di utilità**"? Cosa fa sì che le arance diventino due? Come si può coscientemente tentare di "allargare la torta"?

Cerchiamo ora di spiegare in modo più puntuale il meccanismo.

Struttura della negoziazione integrativa

Fisher e Ury nel loro "Getting to yes" (1981), il più importante contributo agli studi negoziali assieme a "The art and science of negotiation" di H. Raiffa, hanno realizzato un modello schematico di negoziazione composto da una serie di elementi che entrano in gioco ogni qual volta si svolge una trattativa.

Utilizzeremo ora alcuni degli elementi da loro delineati per descrivere meglio la struttura razionale delle negoziazioni integrative, lasciandone altri per un successivo paragrafo dedicato agli aspetti psicologici e sociali.

- **Interessi (o interessi sottostanti).**

Gli interessi rappresentano la risposta alla domanda: "cosa vuole realmente l'attore negoziale?" Sono i motivi sottostanti, le ragioni, i bisogni, i desideri, le paure che spingono una persona a negoziare qualche cosa con qualcun altro e a voler ottenere un certo risultato. È importante notare la differenza tra interessi e "posizioni". Per posizione si intende quello che l'attore afferma, domanda od offre all'interno della negoziazione: ad esempio 'voglio uno stipendio di 1.500 Euro al mese'. Gli interessi sottostanti a questa posizione, ovvero i motivi per cui il soggetto vuole 1500 Euro, possono essere molti e di vario genere: necessità economica, status sociale, aspettative e livelli attesi di retribuzione, considerazioni sui costi di un cambio di lavoro, la volontà di guadagnare più del partner, ecc. L'importanza di distinguere le posizioni dagli interessi in un rapporto negoziale risulta chiarissima nell'esempio già utilizzato dei bambini e dell'arancia. La loro posizione è: "voglio l'arancia". I loro interessi sottostanti sono: "voglio farmi una spremuta", "voglio fare un pupazzo". Il passaggio, nella trattativa, dalla discussione sulle posizioni (che porta al "tiro alla fune" distributivo) alla discussione sugli interessi sottostanti (che è il primo passo per gestire la trattativa in modo integrativo) permette di cercare un accordo che "allarghi la torta" prima di dividerla

- **Opzioni.**

Le opzioni rispondono alla domanda: 'quali sono gli accordi possibili?' Rappresentano ovvero le possibili soluzioni a una negoziazione, le proposte di accordo che si presentano incrociando in vario modo gli interessi presenti sul tavolo, e a cui le parti possono aderire o meno. In altre parole, sono i modi in cui possono essere incrociati i molti interessi in gioco in ogni negoziazione in modo da cercare di ottenere un accordo che sia considerato soddisfacente da entrambe le parti. Le opzioni possibili sono sempre più d'una, e la capacità/possibilità di identificarle e di proporle è direttamente collegata all'esito positivo della negoziazione. In modo semplicistico, ma chiaro, si potrebbe affermare che maggiore è il numero di interessi che entrano nella negoziazione, maggiore il numero delle opzioni che possono essere formulate come possibili soluzioni. E maggiore è il numero di diverse opzioni esplorato, migliore dovrebbe essere, in un rapporto

negoziale considerato solo dal punto di vista razionale, il risultato dello stesso.

Per spiegare la dinamica con cui questi elementi interagiscono all'interno di una trattativa per consentire l'"allargamento della torta" e la massima soddisfazione possibile di entrambe le controparti, introduciamo un nuovo esempio, maggiormente complesso (e dunque, anche più realistico).

ESEMPIO 4

Due aziende, X e Y, si incontrano per stabilire se sia possibile trovare un accordo comune sulla commercializzazione di un prodotto in Italia.

X produce il prodotto, un tipo di patatine fritte. Y è invece una organizzazione che possiede un elevato numero di punti vendita sul territorio, ed è disponibile a acquistare alcuni stock del prodotto per inserirlo in vendita nei propri negozi.

Entrambe si presentano alla negoziazione portatrici di alcune posizioni, in termini di prezzo e quantità di prodotto da vendere:

- X non vuole vendere il prodotto a meno di 1 Euro per confezione, e non ha intenzione di accordarsi se Y non accetta di acquistare uno stock considerevole, minimo 100.000 confezioni.*
- Y non vuole pagare più di 80 centesimi per confezione, e vuole acquistare solo uno stock limitato di prodotti: al massimo 40.000 confezioni.*

Entrambe le aziende hanno desiderio di trovare un accordo, perché X vuole vendere il prodotto in Italia, e Y ha necessità di avere un prodotto di quel genere nella sua offerta al pubblico. La cosa però non appare facile, data la distanza tra le posizioni.

SOLUZIONE DISTRIBUTIVA

Ragionando in termini puramente distributivi non appare esserci soluzione. Non esiste "zona di accordo possibile" né sui prezzi (X vuole vendere da 1 Euro in su, Y vuole comperare da 80 centesimi in giù) né sulle quantità (X vuole vendere da 100.000 confezioni in su, Y acquistare da 40.000 confezioni in giù).

Dunque è possibile che l'accordo non si stipuli neanche, nonostante l'interesse a farlo da parte di entrambe le aziende.

Oppure può darsi che “tirando la fune” da una parte e dall’altra si arrivi, poniamo, a un prezzo di vendita di 90 centesimi (il “giusto mezzo” delle due posizioni iniziali: 80 centesimi e 1 Euro) e una quantità di 70.000 pezzi (il “giusto mezzo” tra 100.000 e 40.000). Se le due aziende stipulassero questo accordo, entrambe andrebbero comunque in perdita: **X** venderebbe a 10 centesimi meno del suo minimo, e 30.000 confezioni in meno di quanto voleva; **Y** acquisterebbe a 10 centesimi più del suo massimo, e dovrebbe accollarsi 30.000 confezioni in più di quante ne voleva.

SOLUZIONE INTEGRATIVA

Anche se le posizioni appaiono distanti, le due aziende hanno desiderio di trovare un accordo e cominciano comunque una trattativa, in modo da approfondire le questioni e informarsi sulle motivazioni che spingono la controparte a esplicitare queste posizioni.

Il processo comunicativo, fatto di domande e risposte, attraverso lo scambio di informazioni rende così visibili alcuni aspetti non ancora esplicitati della questione.

Le posizioni espresse inizialmente sono infatti il risultato della concatenazione di una serie di interessi sottostanti, che sono più ampi e complessi:

- **X** vuole vendere a minimo 1 Euro a confezione perché ha calcolato che, con quel prezzo può avere sicuramente un profitto, al netto dei costi di trasporto e distribuzione del prodotto che spettano a lei (costi che per **X** sono molto rilevanti, in quanto dovrebbe aprire una rete di distribuzione apposta). Questi conti sono stati fatti sulla quantità di 100.000 confezioni vendute a **Y** o più, e dunque non sono più validi se si ragiona in termini di minori quantità (in quel caso, la posizione di un prezzo minimo di 1 Euro non basterebbe più, e bisognerebbe alzarlo).
- **Y** vuole acquistare il prodotto a 80 centesimi al massimo, perché vuole cautelarsi dal rischio di non sapere quante confezioni riuscirà a vendere: il prodotto è nuovo in Italia e dunque non c’è sicurezza che abbia successo. Per questo motivo vuole acquistare a un prezzo basso, di modo da poter: (a) fare un ricarico abbastanza consistente sul prezzo di vendita al pubblico per recuperare i costi anche con poche confezioni vendute; (b) avere la possibilità eventuale di metterlo in “offerta speciale” a un prezzo basso per spingerne la vendita, se questa non dovesse procedesse da sola senza aiuti, e farlo comunque senza perderci. Per le stesse

motivazioni, legate al rischio iniziale di un prodotto sconosciuto, non vuole acquistarne più di 40.000 confezioni. Se la vendita invece funzionasse, in seguito sarebbe disposta a acquistarne molte di più.

Se osserviamo con attenzione, una volta che questi interessi sottostanti vengono esplicitati, la negoziazione non ha più come scopo discutere solo su (a) **prezzo** e (b) **quantità**. In realtà, per trovare un accordo è necessario considerare almeno anche (c) **costi di trasporto** e (d) **rischio imprenditoriale**.

Il fatto di aver messo più questioni sul piatto rende possibile realizzare una politica di "scambi", più utile e efficace rispetto al solo tirare la fune su prezzo e quantità.

I costi di trasporto infatti sono molto alti per **X** perché l'azienda non possiede una rete già funzionante in Italia, e deve costruirla. Realizzare lo stesso lavoro, per **Y**, sarebbe invece molto meno costoso, perché già dispone di una rete di raccolta e distribuzione per altri prodotti.

Il rischio imprenditoriale, al contrario, è molto alto per **Y**, perché dovrebbe acquistare il prodotto senza sapere se poi riuscirà a recuperare i soldi rivendendolo. Ed è nullo per **X**, perché il guadagno di **X** avviene immediatamente con la semplice vendita a **Y**.

Questi interessi sottostanti possono a questo punto essere usati come "mattoncini di costruzione" per costruire delle opzioni, o dei modelli di accordo possibile, più complessi e multidimensionali. Nei punti che seguono descriviamo una delle possibili opzioni di accordo.

- Possiamo ipotizzare che **Y** proponga a **X** di assumersi i costi di distribuzione del prodotto ai punti vendita (che per lei sono relativamente bassi) andando a prelevarlo direttamente nella sede di **X** (e riducendo così a zero i costi relativi, molto alti, di **X**).
- In questo modo **X**, sgravata completamente dai costi della creazione di una rete di trasporti, può ricalcolare completamente il prezzo di vendita (che includeva la considerazione di quei costi) a un prezzo più basso di 1 Euro, senza alcuna perdita. Poniamo che a questo punto si possa accontentare di 60 centesimi senza problemi (anzi, guadagnandoci in questo modo più di prima). Inoltre, liberata dai costi della creazione di una rete di trasporto, non ha più preclusioni rigide sulla minima quantità di confezioni da vendere necessariamente al primo accordo.
- Di fronte a questa concessione (l'assunzione dei costi di trasporto) che va a grande vantaggio di **X**, **Y** pretende però di ricevere una

concessione equivalente per quanto riguarda il rischio imprenditoriale. Questo abbiamo visto grava solo su **Y** (ed è il motivo per cui **Y** inizialmente non vuole acquistare più di 40.000 confezioni a più di 80 centesimi) ed è nullo per **X**.

- **Y** chiede dunque a **X** di assumersi una parte rilevante del rischio imprenditoriale, vendendo le confezioni in conto vendita (ovvero verranno pagate a **X** solo le confezioni effettivamente rivendute da **Y** al pubblico).
- **X** ragiona sulla convenienza di assumersi tutto il rischio imprenditoriale, e reputa che questo possa essere coperto da un prezzo di vendita maggiorato di almeno 20 centesimi a confezione rispetto al suo minimo (che, è bene ricordarlo, ora è diventato, dopo la concessione di **Y** sui costi di trasporto, di 60 centesimi). Dunque stabilisce che vendendo a 80 centesimi (60 più 20) possa assumerselo.

Come risultato le due aziende possono accordarsi per una transazione di questo genere:

- prezzo di vendita da **X** a **Y** di 80 centesimi (**X** è soddisfatto perché i suoi margini sono coperti; **Y** perché paga un prezzo uguale a quello che desiderava inizialmente)
- trasporto a carico di **Y** (a cui non costa molto)
- rischio imprenditoriale a carico di **X** (che vende in conto vendita, ma copre il rischio grazie a un prezzo maggiore)

Come si può facilmente vedere, questo accordo è migliore rispetto a quello che si sarebbe potuto ottenere semplicemente tirando la fune su prezzo e quantità, e molto migliore rispetto alla possibilità che l'accordo non si chiudesse affatto (a causa della distanza tra le posizioni iniziali).

Grazie al passaggio dalle **posizioni** agli **interessi sottostanti**, e grazie allo scambio tra interessi contrapposti, si è realizzato un aumento di utilità complessiva, per cui le due controparti sono entrambe soddisfatte a pieno.

La negoziazione inegrativa (seconda parte)


Naturalmente, nella realtà, le questioni da affrontare sono più complesse di quelle delineate nell'esempio citato nella lezione precedente (Es. 4), e possono riguardare anche i tempi di pagamento, le forme di pagamento, la copertura pubblicitaria,

accordi di partnership a più ampio raggio che una sola vendita o un solo prodotto, e così via. Il meccanismo di base, però, rimane lo stesso.

1. Si “ignorano” le posizioni iniziali, se non considerandole come una tra le tante informazioni, e si cerca di attivare un dialogo e uno scambio di informazioni con la controparte, in modo da chiarire al meglio possibile quali sono gli interessi sottostanti
2. Si prendono in considerazione gli interessi sottostanti e li si utilizza come “mattoncini” per costruire alcune opzioni, ovvero schemi di accordi possibili
3. Queste opzioni, per essere accettate da entrambi, devono riuscire a realizzare utilità e soddisfazioni in entrambi
4. Per fare questo, le opzioni trovate devono discendere da scambi di concessioni tra le controparti.
5. Gli scambi appaiono veramente efficaci quando rendono possibile concedere su cose che per me hanno un interesse o un costo minore rispetto alla controparte, e ricevere concessioni su cose che per me hanno un alto interesse o un costo maggiore rispetto alla controparte.
6. È proprio da questa differenza relativa di interesse/costo delle cose tra le due controparti che può essere generato quell’aumento di utilità complessiva (*l’allargamento della torta*) che è il tratto tipico delle negoziazioni integrative.

L’**aumento di utilità complessiva** deriva, per ripetere il concetto in modo più chiaro, dal fatto che quando ci sono molte cose sul piatto (molti diversi interessi), risulta naturale che alcune di queste cose “valgano” di più per l’una o per l’altra parte. Se si “cede” su cose che per se stessi valgono meno, si perde poco e si fa guadagnare molto alla controparte. Ci si può così aspettare che, di fronte a questa utile concessione, la controparte faccia lo stesso, cedendo su cose che per me valgono molto. In questo modo è possibile dividersi alla fine una torta più grande di quanto potesse sembrare dalle posizioni iniziali.

Nell’esempio dell’arancia, il meccanismo schematico di questo aumento di utilità è chiarissimo (e assoluto).

| | Bambino A | Bambino B |
|--|--|--|
| Posizioni | Voglio l’arancia | Voglio l’arancia |
|  | | |
| Migliore risultato possibile con metodo distributivo: mezza arancia a testa (ognuno ha solo il 50% di utilità) | | |
| Interessi sottostanti | Grado dell’interesse per A (da 0 a 100) | Grado dell’interesse per B (da 0 a 100) |
| - Voglio la buccia per fare un pupazzo | 100 | 0 |

| | | |
|--|---|-----|
| - Voglio la polpa per fare una spremuta | 0 | 100 |
| ↓ | | |
| <p>Risultato possibile con metodo integrativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A cede quello che non gli interessa (e che interessa moltissimo all'altro) ovvero la polpa; • B, che ha ricevuto la sua soddisfazione cede su qualcosa che non gli interessa, ovvero la buccia, soddisfacendo così A e ripagandolo della sua concessione (ognuno ha alla fine il 100% di utilità). | | |

Naturalmente, una negoziazione nella quale il grado relativo degli interessi sottostanti è così diverso non avviene praticamente mai in realtà. E dunque è difficile riuscire a raddoppiare la torta (qui le arance “diventano due”). Ma prendiamo questa situazione come l'esempio (esagerato) di un meccanismo continuo e naturale nelle nostre negoziazioni.

C'è sempre una differenza nel grado di interesse relativo delle cose messe sul piatto dalle due parti. Dunque, vale la pena di:

- cercare di mettere più cose possibile sul piatto, scoprendo gli interessi sottostanti
- cercare di scoprire le differenze di interesse relativo di questi item
- usarle per costruire opzioni di accordo che siano in grado di allargare la torta soddisfacendo il più possibile entrambe le controparti.

Questo il senso della negoziazione integrativa.

Prima di procedere a descrivere gli aspetti psico-sociali delle negoziazioni, introduciamo di seguito altri tre concetti che ci permettono di comprendere meglio alcuni aspetti non ancora esplicitati delle negoziazioni condotte in modo razionale.

Anche questi concetti sono presi dagli elementi negoziali evidenziati da Fisher e Ury.

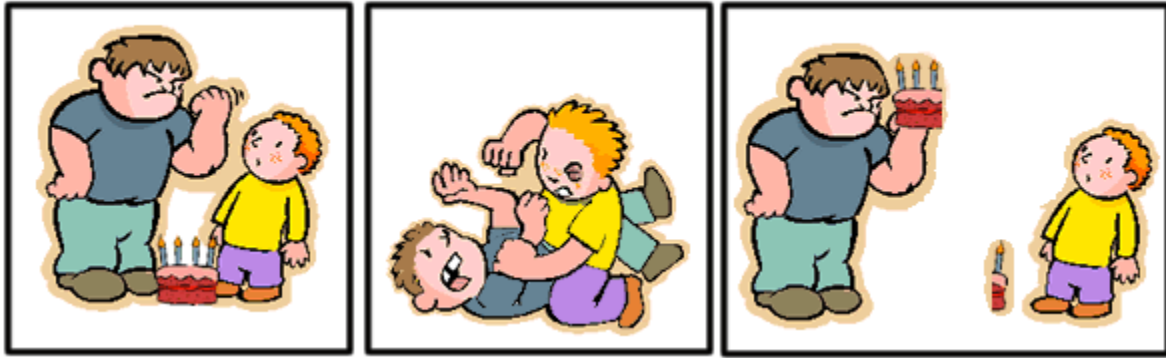
1. **A Iternative.** Le alternative rispondono alla domanda: “se non trovo l'accordo, quali altre strade ho a disposizione per soddisfare i miei interessi?” Gli interessi possono essere soddisfatti sia dall'accordo negoziale sia attraverso altre azioni che possono essere compiute indipendentemente dall'accordo. Per una negoziazione efficace, bisogna pensare a quello che Fisher e Ury definiscono BATNA (ovvero 'best alternative to a negotiated agreement', la migliore alternativa a un accordo negoziale). L'opzione che emerge dall'accordo dev'essere migliore del BATNA. Se il Sig. Rossi dell'esempio 3 (vedi primo paragrafo) ha come alternativa quella di continuare a lavorare nella vecchia azienda, potrà permettersi di chiedere più

concessioni all'azienda Beta di quanto potrebbe fare se la sua alternativa fosse quella di rimanere disoccupato. Se uno dei due coniugi dell'esempio 2 può andare a vedere il suo programma nel televisore di un vicino, o al bar, la sua alternativa è molto migliore rispetto al perdersi il programma del tutto. Le alternative rappresentano dunque la "via di fuga" dalla negoziazione. Su di esse è possibile basare le *bottom line*, i livelli minimi di accettazione, sotto i quali non si è più disposti a cercare un accordo. Chiaramente, possedere valide alternative è un punto di forza nello scambio negoziale, in quanto permette di valutare con maggiore serenità le opzioni emergenti.

2. **Legittimazione.** La legittimazione risponde alla domanda: "Che criteri userò per persuadere l'altra parte che l'accordo è equo?" In ogni negoziazione alcuni interessi confliggono sempre. Meglio dunque non utilizzare il metodo del "muro contro muro" (che elimina la creatività negoziale) ma cercare di persuadere. Per convincere l'altro dell'equità dell'accordo, e persuaderlo a accettare, è utile aiutarsi con dati, esperienze e conoscenze sull'oggetto della negoziazione, che possano supportare gli argomenti, e offrire una giustificazione esterna ("oggettiva") all'accordo. Il buon negoziatore tiene anche in buon conto i processi "equi" (ci sono processi che possono sembrare maggiormente legittimati a livello di equità, come ad esempio: "io taglio, tu scegli la fetta"). Anche l'utilizzo di terze parti (mediatori) può aumentare il livello di legittimazione e l'equità percepita.

3. **Impegno, Promessa (Commitment).** Ovvero: "Che impegno dovrei cercare o realizzare?" L'impegno con cui le parti concludono una negoziazione deve essere chiaro, completo, ben pianificato, credibile e duraturo. Altrimenti si corre il rischio di darsi la mano e poi, una volta usciti dalla stanza, ritrovarsi con un accordo che non vale niente perché non dà seguito a azioni reali. Un errore comune è quello di focalizzarsi nella trattativa solo su alcuni aspetti (come ad esempio, il prezzo) senza considerare i tempi di consegna, le varie assicurazioni, ecc, e tutto il resto che influenza sempre l'output reale dell'accordo. In tal senso gli autori consigliano di preparare una lista completa di tutti i temi su cui si ritiene necessario trovare un accordo nella discussione, e continuare la stessa fino a che non si è fatta chiarezza su ognuno dei punti.

NEGOZIAZIONE DISTRIBUTIVA:



NEGOZIAZIONE INTEGRATIVA:



Gli aspetti psico-sociali; relazione e comunicazione

Abbiamo finora descritto la struttura e la dinamica delle negoziazioni occupandoci degli aspetti razionali: posizioni espresse, interessi sottostanti, strategie alternative (distributiva o integrativa), BATNA, “zona di accordo possibile”, e così via.

Ma le negoziazioni, normalmente, non sono portate avanti da computer, o da **matematici** capaci di analizzare con precisa e fredda razionalità quello che sta accadendo: sono un processo che avviene tra **persone**, inserite in un preciso contesto sociale, e come tali risentono dell’influenza di tutte le **variabili psico-sociali** che fanno parte integrante della nostra vita.

Per riassumere questi aspetti, Fisher e Ury corredano la loro lista di elementi fondamentali delle negoziazioni con due termini che veicolano la realtà sociale all’interno dell’analisi: **comunicazione** e **relazione**.

1. **Comunicazione**. Le negoziazioni sono dei processi sociali che avvengono tra due o più soggetti, e dunque vivono di comunicazione.

Le posizioni vengono comunicate alla controparte; la scoperta degli interessi sottostanti avviene sulla base di un dialogo nel quale le due parti decidono via via cosa dire, cosa nascondere, cosa domandare, ecc.; l’accordo finale, se sottoscritto, è una lista di promesse e impegni che le controparti si comunicano l’un l’altra; la stretta di mano, metaforica o reale, è di fatto un segno comunicativo, e così via.

Genericamente si può dire che una “**buona**” **comunicazione** (ovvero una comunicazione che procede fluidamente tra due parti che si capiscono reciprocamente e che hanno voglia di capirsi) è in grado di favorire lo scambio informativo tra le controparti: dunque tende a portare verso atteggiamenti *integrativi*, e a creare maggiori possibilità di accordi mutualmente soddisfacenti. Al contrario, una “**cattiva**” **comunicazione** tende a essere la caratteristica principale delle negoziazioni fortemente *distributive*, e porta ad atteggiamenti distributivi: se non vi è un buon scambio di informazioni, è impossibile chiarificare gli interessi sottostanti reciproci, è difficile creare opzioni di accordo che siano soddisfacenti per tutti, e in ultima analisi è difficile creare quell'accordo finale sottoscritto da entrambi che è lo scopo necessario di ogni trattativa.

Da queste affermazioni generiche, tenendo conto anche di alcune caratteristiche tipiche dei processi comunicativi, si possono trarre una serie di conseguenze:

a. per ottenere soluzioni integrative è necessario cercare di incanalare le trattative verso una buona comunicazione: questo significa che sarà più difficile svolgere trattative integrative quando le controparti non si incontrano direttamente, ma svolgono la trattativa a distanza attraverso **media** di vario tipo: per lettera, via e-mail, attraverso l'uso di rappresentanti, per telefono, e così via. Quando questo accade, è meglio privilegiare i media che permettono uno scambio più immediato e una relazione più piena (il telefono più delle mail, ad esempio)

b. la comunicazione è caratterizzata da un costante “effetto specchio” (altrimenti detto dai teorici della comunicazione “**effetto pigmalione**”): se un soggetto comunica in modo aggressivo, di solito riceverà una reazione aggressiva; se un soggetto comunica a spizzichi, in modo non completo o non sincero, di solito riceverà lo stesso trattamento dalla controparte. E' dunque necessario sapere, nel svolgere delle trattative, che il primo passo da compiere se voglio che la controparte disveli sue informazioni private (come ad esempio i suoi reali interessi sottostanti) è probabilmente proprio quello di svelare per primo qualcosa. Se voglio che la controparte abbia fiducia in me, probabilmente dovrò per prima cosa concedergli fiducia. Se voglio che lo scambio di informazioni sia ricco, dovrò prima di tutto offrirlo io stesso alla controparte, e così via.

c. Una “buona” comunicazione, più che dalla capacità di esprimersi, dipende dalla **capacità di ascolto** nei confronti dell'altro. E' l'ascolto che permette di acquisire informazioni, di rispondere a tono, di prendere davvero in carico anche gli interessi della controparte.

E' dunque necessario, per incanalare la trattativa in modo integrativo, focalizzarsi su quello che gli studiosi chiamano “ascolto attivo”: che vuol dire fare domande, tenere conto delle risposte nella continuazione del rapporto comunicativo, controllare se le cose dette sono state comprese dalla controparte, e così via. Un reale scambio di informazioni dipende strettamente dalla nostra capacità di ascoltare.

2. **Relazione.** Normalmente, quando si parla di una relazione, si intendono quelle amoroze. Ma ci sono molti modi in cui ci rapportiamo agli altri, e diverse sono le situazioni che si possono creare. Non è forse un particolare tipo di relazione quella che esiste tra un padre e un figlio? O tra fratelli? Non sono relazioni quelle che avete con i colleghi di lavoro, con il capoufficio, o con il proprietario dell'edicola nella quale acquistate ogni giorno il quotidiano? E non sono relazioni anche quelle che una azienda intrattiene con i suoi acquirenti, o con altre aziende fornitrici, o con la associazione di categoria di cui fa parte?

Detto al positivo, una relazione esiste quando i soggetti si spostano dall'indipendenza reciproca alla **dipendenza**, o **interdipendenza**, l'uno rispetto all'altro.

Parlare di dipendenza reciproca, o interdipendenza, rende chiaro che il senso di una relazione, come la intendiamo noi, è il fatto che le azioni condotte da noi hanno effetto non solo nell'immediato e non solo per noi stessi, ma hanno effetto anche sul prosieguo della relazione stessa e sugli altri. Quello che faccio influenza quello che fa l'altro, e viceversa, e quello che faccio influenza la qualità della nostra relazione nel futuro.

Le negoziazioni condotte al di fuori di una relazione tra le controparti sono molto rare. Un esempio possibile è una trattativa fatta in un mercato arabo per l'acquisto di un souvenir: se siete in vacanza, e dunque probabilmente in futuro non avrete occasione di fare nuovi acquisti nello stesso posto, allora l'unico vostro scopo è quello di strappare il miglior prezzo possibile, senza particolare interesse al futuro: conta solo il risultato presente, sia per voi che per il venditore [1].

In quasi tutti gli altri casi, al contrario, le negoziazioni avvengono all'interno di una **relazione**: Rossi e l'azienda Beta dell'esempio 3 non hanno solo lo scopo di trovare un accordo immediato sullo stipendio, ma anche quello di fare in modo di non deteriorare la relazione con la controparte: Rossi, in particolare, non può tirare troppo la corda, perché se un accordo viene trovato, alla fine dovrà lavorare per quell'azienda, e dunque desidera che l'azienda sia contenta di lui e del suo atteggiamento.

Le aziende X e Y dell'esempio 4 non devono solo accordarsi per il presente, ma debbono tenere conto del fatto che l'accordo stipulato nel presente getti le basi per nuovi accordi mutualmente soddisfacenti nel futuro, nel caso che il prodotto abbia successo.

Cosa si può dire del rapporto tra relazione e negoziazione? Se le due parti sono già all'interno di una relazione (ovvero di una interdipendenza reciproca) la trattativa ne risente certamente in vari modi:

a. La trattativa avrà influenza anche sulla **relazione** stessa: dunque, se alle controparti interessa che questa non si deteriori, il modo di gestire la trattativa non potrà essere incentrato solo sulla lotta (il tiro alla fune) ma dovrà per forza concentrarsi anche sul non scontentare la controparte. Lo stesso dicasi per il

risultato dell'accordo, che non può lasciare la controparte decisamente scontenta, e che dunque deve essere il più possibile mutualmente soddisfacente. Intesa in questo modo, la presenza di una relazione spinge verso atteggiamenti integrativi.

b. La presenza di una relazione influenza anche lo **scambio comunicativo** tra le parti: normalmente più è stretta e positiva la relazione, più aumenta lo scambio comunicativo e la fiducia reciproca dei partner negoziali (e dunque, attraverso questa strada, aumenta la possibilità di negoziazioni integrative).

c. Naturalmente, però, non tutte le relazioni sono di segno positivo. Abbiamo una relazione anche con un parente con il quale abbiamo avuto molti screzi in passato: vi è interdipendenza, ma si tratta di una interdipendenza vissuta con fastidio e **negatività**. Se mi trovo a dover negoziare qualcosa con un partner con il quale la relazione è fortemente negativa, può darsi che si crei l'effetto opposto rispetto a quello delineato nei punti a. e b. sopra descritti: che la trattativa sia fortemente distributiva, e mai integrativa, e che la comunicazione, invece di essere favorita tra le parti, risulti impossibile a causa delle esperienze precedenti.

d. Non si può quindi tracciare una **direzione** precisa del rapporto tra relazione e trattative: quando la relazione è positiva, o le parti desiderano instaurarne una positiva, questo influenzerà il processo negoziale e l'accordo verso un aumento di importanza degli aspetti integrativi.

Al contrario, una relazione negativa, o che le parti intendono rendere tale, porterà a spingere verso gli aspetti più bellicosi delle negoziazioni, e farà sì che le parti cerchino di accaparrarsi la parte più grande della torta senza curarsi che la controparte sia contemporaneamente soddisfatta: lo scopo, in questo caso, non è più il miglior risultato negoziale possibile, ma la "vittoria" sull'**avversario**".

[1] E anche in questo caso, non si può astrarre dalla relazione presente in quel momento: la controparte mi sta antipatica o simpatica? Ho fiducia o meno nelle sue parole? Riusciamo a comunicare bene oppure no? Ci sono degli stereotipi che connotano il modo in cui mi rapporto a lei? Tutti questi aspetti influiscono sullo svolgimento della trattativa, in modo positivo o negativo, anche se so che non vedrò più l'altro in futuro e non l'ho mai conosciuto in passato.

Le negoziazioni condotte attraverso terze parti

In molte situazioni negoziali la trattativa non è risolvibile con facilità dalle parti: questo accade in particolare nelle negoziazioni puramente distributive (dove non è facile trovare una conclusione, trattandosi di un 'tiro alla fune' per la divisione di una risorsa scarsa), quando la complessità delle questioni su cui decidere supera la possibilità delle parti di accordarsi su scambi percepiti come soddisfacenti per entrambi, o più semplicemente, quando le parti hanno difficoltà nello stabilire un contatto o una comunicazione efficace tra di loro.

In queste situazioni può nascere l'esigenza di introdurre nella trattativa una terza parte che non entra nel processo come attore interessato e che, utilizzando un termine generale, può essere definita come 'intermediatore'.

Queste forme di intermediazione possono assumere diverse forme, a seconda del tipo di intervento che svolgono nella trattativa e del potere che hanno nel condizionare l'accordo.

1. Quando l'intermediazione ha potere decisorio sull'accordo finale, vincolante per entrambe le parti, si parla di *arbitro*. È quello che accade ad esempio negli Stati Uniti, dove le controversie sindacali che coinvolgono categorie del pubblico servizio sono sottoposte per legge all'intervento del governo, o in alcuni tipi di negoziazioni giuridiche in cui la decisione finale sull'accordo spetta a un giudice inappellabile dalle parti. Al di fuori di questi casi limite, la scelta dell'arbitro è però solitamente concordata dalle parti (come avviene nelle cosiddette 'clausole arbitrali' inserite in molti contratti).
2. Quando l'intermediazione ha potere decisorio, ma questa decisione può essere appellata dalle parti, ad esempio presso l'autorità giudiziaria, si parla, invece che di arbitro, di *arbitratore*. L'arbitratore è solitamente scelto volontariamente dalle parti, quando vi è necessità di raggiungere comunque un accordo finale, nonostante le posizioni espresse non sembrino assicurare una possibile soluzione concordata (ad esempio, per la mancanza di una 'zona di accordo possibile' tra le posizioni espresse dalle parti).
3. Quando l'intermediazione si pone come una ricerca e una proposizione di soluzioni che coinvolge le parti intervenendo nel processo stesso della trattativa (e non dispone di potere decisionale per quanto riguarda l'accordo finale) si parla di mediazione, o *mediatore*.
4. Quando l'intermediazione si pone come obiettivo la semplice messa in relazione delle parti, che non si conoscevano, al fine di permettere un incrocio di interessi contrapposti, si parla di *intermediatore* in senso stretto. È il caso degli agenti immobiliari, ad esempio, il cui compito principale consiste nel far incontrare domanda e offerta.

Forme di intermediazione

Esistono anche altre forme di intermediazione con particolari caratteristiche, come il 'propositore di regole' (Gennaro, 1991) che si occupa di "cambiare le regole del gioco tra le parti". O il contract embellisher (l'abbellitore di contratti) di cui parla Raiffa sviluppando il concetto di Post-settlement settlement ("accordo dopo l'accordo", o PSS): l'idea di base del PSS risiede nel fatto che, una volta generato un accordo tra le parti, non necessariamente questo accordo è l'unico o il più soddisfacente possibile. Le parti possono allora richiedere l'intervento di un "abbellitore di contratti", che ha lo scopo di aiutare le parti a sviluppare un processo maggiormente stringente e di proporre forme di accordo maggiormente integrative e soddisfacenti. Durante il processo di PSS, che, lo ricordiamo, avviene dopo che un accordo è già stato raggiunto, le parti rimangono entrambe libere di apporre un veto all'azione dell'intermediatore, e di non accettare la nuova soluzione proposta per la disputa, ritornando dunque all'accordo originariamente concordato. Questo meccanismo riduce altamente i costi per le parti che, come vedremo poco oltre, sono connessi all'utilizzo di forme di mediazione, rendendole maggiormente efficaci.

Vi sono poi forme di intermediazione di tipo spurio, che si concretizzano in meccanismi dotati della capacità di stimolare attivamente processi di convergenza tra gli interessi delle parti, come quello, ad esempio, chiamato tecnica dei Lloyds di Londra: l'intermediatore chiede alle parti di valutare l'entità dell'indennizzo che si aspettano sarà fissato dal giudice, e la probabilità di ottenerlo. Se i valori non differiscono di molto, diventano una ottima base per spingere le parti ad accettare un accordo extragiudiziale ragionevole.

In generale, il ruolo dei mediatori consiste nel prendere conoscenza dei dati del problema discusso, nel ricevere e valutare le informazioni ricevute dalle parti, e nel definire una zona di possibile accordo che funga da guida alla sua azione. Una tattica efficace in molti casi prevede la presentazione, da parte dell'intermediario, di opzioni di possibile accordo, fornite alle parti come base di discussione (eventualmente con alcune clausole aperte). Importante per il suo ruolo è suggerire, e ottenere consenso, sulle procedure da seguire nel processo negoziale (informazioni rilevanti, time-table, regole di equità, ecc) ed essere in grado di stimolare la comunicazione e la interrelazione tra le parti. Di fronte a una impasse negoziale, le soluzioni da lui proposte hanno il vantaggio, rispetto alle soluzioni proposte dalle parti, di 'salvare la faccia' di entrambi i contendenti; l'intermediatore può inoltre introdurre nella trattativa l'utilizzo di meccanismi 'obiettivi' esterni, come forme di asta palese o segreta, o l'ancoraggio a valori esterni (come quelli espressi dal mercato, ad esempio).

Vediamo ora più nello specifico le conseguenze dell'intervento di terze parti sul processo negoziale e sulle strategie utilizzabili dalle parti, di fronte a questo intervento, per il raggiungimento di un buon accordo. Ci focalizzeremo per questo sulle due forme idealtipiche di terza parte, i mediatori e gli arbitri. Sarà poi possibile allargare il discorso a terze parti dalle caratteristiche atipiche, molto diffuse nella

realtà, come l'intermediazione condotta attraverso agenti, e il ruolo di intermediazione dei manager nelle organizzazioni.

Negoziare attraverso l'intervento di mediatori

"I mediatori facilitano il raggiungimento di accordi negoziali controllando come le parti interagiscono" (Bazerman e Neale, 1992). Il mediatore può anche provare a proporre forme di accordo e di incontro degli interessi, ma come visto non può imporre le sue decisioni sulle parti. L'intervento di un mediatore non è però sempre necessariamente risolutivo, o utile: in particolare, la mediazione sembra funzionare molto bene quando le distanze tra le parti (in termini di interessi negoziali e di relazione tra di loro) non sono molto grandi. Quando invece la situazione è dominata da forme conflittuali di contrapposizione, e gli interessi sono ampiamente ed esplicitamente contrastanti, l'azione non sembra risultare così effettiva (ibid.).

Quello che è importante considerare, in questa come nelle altre forme di intermediazione, è il particolare scopo del nuovo soggetto che, anche se equidistante, introduce nella trattativa interessi estranei. Tendenzialmente, il mediatore è portatore di un interesse suo proprio nella dinamica negoziale: questo interesse non riguarda, come per le parti, la volontà di giungere a un accordo soddisfacente, bensì la più semplice volontà di giungere a un accordo, a un qualsiasi accordo, che concluda la disputa. Ecco che il mediatore probabilmente non solo cercherà di introdurre forme di possibile accordo, ma cercherà anche di utilizzare le sue armi per convincere le parti a accettare.

In una trattativa condotta tra due parti dotate di un potere contrattuale molto asimmetrico, ad esempio, il mediatore può coscientemente attivare almeno tre strategie d'azione: può chiedere alla parte più forte di fare concessioni, può chiedere alle due parti di fare concessioni analoghe ed equilibrate, o può spingere la parte più debole a concedere in virtù della sua minore forza contrattuale. Poiché in tutte queste strategie è contenuto un possibile criterio di fairness (di 'equanimità' o imparzialità), tutte e tre possono risultare vincenti e portare a un accordo. In questo caso è la discrezionalità di azione del mediatore a incanalare la trattativa in una o nell'altra direzione, verso accordi che rispondono in modo molto differente agli interessi delle due parti, e che dunque non necessariamente conducono all'accordo maggiormente integrativo e creatore della massima utilità congiunta.

Nelle negoziazioni condotte tramite un mediatore, le parti devono dunque pregare attenzione a non sottostare alla pressione verso l'accordo messa in atto dall'intermediario, e valutare con molta attenzione il proprio BATNA e le proprie alternative, in modo di evitare il rischio (concreto) di essere spinti ad accettare un accordo il cui valore è inferiore all'utilità ottenibile dalla rinuncia allo stesso.

Negoziare attraverso l'intervento di forme di arbitrato esterno

Per delineare la specificità di intervento di una forma di arbitrato è necessario distinguere tra **arbitrato convenzionale** e **final-offer arbitration** (arbitrazione a offerta finale); nella forma tradizionale di arbitrato, l'arbitro è libero, una volta ascoltate le parti, di prendere la decisione che preferisce. Nella final-offer arbitration l'arbitro, al contrario, è vincolato a scegliere una delle opzioni (quella ritenuta maggiormente equa) tra quelle presentate dalle stesse parti.

È stato investigato (e risulta credibile anche a livello di buon senso) come la forma tradizionale di arbitrato di solito porti a soluzioni intermedie, che si pongono come un punto di equilibrio tra le richieste contrapposte: tendenzialmente l'arbitro tende a 'tagliare in due' la torta, partendo dalle posizioni espresse dalle parti.

Paradossalmente, questa forma di arbitrato è costruita in modo tale da non facilitare affatto il raggiungimento di accordi soddisfacenti, perché tende a rendere posizionale la trattativa. Anche la semplice paura che, se non si raggiunge l'accordo, possa entrare in campo un arbitro, spinge le parti a non fare concessioni nel corso del processo negoziale: queste concessioni, utili alla ricerca di un accordo integrativo, potrebbero infatti essere pagate molto care se l'altra parte non concedesse altrettanto e l'impasse facesse entrare davvero in gioco l'arbitro che, nel dividere in due la torta, partirebbe dalle posizioni espresse e dunque svantaggerebbe la parte che aveva inizialmente concesso di più.

Tendenzialmente le parti che si pongono di fronte a un arbitro convenzionale devono cercare, per massimizzare la propria utilità nella decisione finale, di influenzare la sua decisione attraverso le informazioni fornite, e di utilizzare a proprio favore le trappole cognitive da cui l'arbitro può essere condizionato: le posizioni espresse possono dunque rispondere a ragioni di ancoraggio (presentare una richiesta forte, in una situazione in cui il risultato sarà probabilmente la media delle richieste delle parti, è un comportamento vantaggioso) e risultare agli occhi dell'arbitro credibili e sostanziate da argomenti validi (proporre 0 Euro per l'acquisto di un immobile, di fronte a una richiesta di 100.000 Euro, non rappresenta un'offerta credibile, e dunque non porterà certo alla divisione equanime nella decisione, il punto medio 50.000, bensì probabilmente a decisioni molto più vicine alla posizione dell'altra parte, maggiormente credibile).

La necessità di essere credibili ed equi cresce però fortemente nelle negoziazioni risolte da final-offer arbitration: in questo caso la ricerca di accordi integrativi non viene scoraggiata, come nel caso degli arbitrati convenzionali, ma al contrario, incoraggiata (almeno parzialmente). Poiché l'arbitro è costretto a scegliere una delle opzioni presentate dalle parti, il suo compito sarà essenzialmente quello di scegliere l'opzione che si presenta come maggiormente equa e credibile. Le parti si devono dunque impegnare nel presentare opzioni più eque (dunque dotate di concessioni e di almeno parziale soddisfazione della controparte) e più credibili (ovvero maggiormente sostenute dalle informazioni disponibili e dalle regole di

fairness) rispetto a quelle presentate dalla controparte: il processo in questo modo, anziché divergente, si presenta convergente.

Non bisogna dimenticare che l'arbitrato rappresenta un costo per le parti, e dunque la semplice minaccia di un ricorso a questa forma di decisione può influenzare fortemente le parti nella loro volontà di ricercare un accordo (e la strategia è maggiormente effettiva, per i motivi sopra descritti, quando la 'minaccia' riguarda il ricorso a final-offer arbitration, che spesso spinge le parti verso la ricerca effettiva di un accordo, e fornisce loro la possibilità di ragionare nel processo in termini integrativi).

Il manager come terza parte negoziale

Nelle organizzazioni, spesso i manager vengono chiamati a risolvere, o intervenire, in un elevato numero di dispute tra subordinati, pari grado o verticalmente attraverso i livelli gerarchici. Si ritrovano così ad agire sotto forma di terze parti negoziali, nonostante non dispongano di un esplicito o formale titolo di terza parte (mediatore, arbitro, ecc). L'attività di risoluzione dei conflitti che intraprendono non può essere compresa al di fuori delle più ampie funzioni manageriali delle quali fa parte (Mintzberg, 1973). E la complessità delle situazioni emergenti non può astrarre, per una composizione delle posizioni, dalla considerazione dei fattori individuali, sociali e organizzativi che entrano in gioco a determinare il processo d'azione e le possibili risoluzioni ai contrasti.

Il primo fattore rilevante per determinare il contesto di intervento di un manager è la posizione da lui occupata nella struttura dell'organizzazione. Nella posizione organizzativa infatti risiede il fattore principale di potere nella gestione delle dispute. La netta distinzione tra potere di prendere decisioni vincolanti (arbitrato) e la mancanza di questo potere (che consente solo azioni da mediatore o facilitatore) ha solo una importanza minore nelle gerarchie organizzative. Quello che sembra essere solo essere un moderato consiglio da parte del 'capo' (una delle strategie di mediazione più utilizzate) può essere considerato vincolante dai subordinati, in virtù del più ampio rapporto in cui i soggetti si impegnano entrando a far parte dell'organizzazione.

I manager che usano strategie di mediazione per risolvere i conflitti organizzativi sono differenti dai mediatori tradizionali, in quanto sono coinvolti nella disputa in maniera multidimensionale, e anche personale. Il loro focus non risiede semplicemente in come viene risolta la specifica disputa, ma devono tenere conto anche dell'interesse dell'organizzazione, e dunque anche quello dei disputanti. A differenza delle terze parti professionali, infatti, i manager hanno una relazione funzionale e interpersonale con le parti in trattativa che nasce prima della disputa e che continuerà in seguito.

Questi aspetti limitano la possibilità di azione del manager, che rimane comunque molto ampia. Una volta messi di fronte alla disputa, i manager possono decidere di ignorarla, decidere di mediare, o anche imporre unilateralmente un accordo vincolante (comportandosi dunque come un arbitro). Possono lasciare che le parti cerchino di risolvere il problema da sole e entrare nella disputa solo quando appare chiaramente che le parti, da sole, non si accorderanno, o non possono accordarsi. Per questo motivo, l'intervento negoziale di un manager nelle dispute organizzative, può essere descritto come un insieme multiplo di strategie che combinano le possibilità specifiche di tutte le altre forme di terze parti.

Bazerman e Neale (1992) indicano nei seguenti i fattori più importanti per determinare la modalità di intervento del manager in una disputa.

Gli obiettivi con cui interviene.

Generalmente, uno dei principali obiettivi con cui una terza parte esterna si affaccia su una disputa ha a che fare con l'equità del processo e della decisione finale. Nonostante questo rimanga un obiettivo anche nell'intervento negoziale di un manager, molto spesso assume maggiore importanza il riferimento all'efficienza della decisione (e dunque non solo al risultato ottenuto, ma anche ai costi sostenuti per ottenerlo e all'efficacia intesa in senso organizzativo globale). I manager che si affacciano su una disputa con particolare attenzione all'efficienza della risoluzione tentano normalmente di avere il massimo controllo sul risultato finale. Quando però la decisione finale andrà implementata dagli stessi soggetti in disputa, è probabile che faccia un passo indietro e lasci un ruolo e uno spazio maggiore alle parti nella trattativa e nella decisione. Naturalmente, gli obiettivi di intervento sono anch'essi sempre multidimensionali: il manager può facilmente essere interessato all'efficienza della risoluzione e allo stesso tempo ad assicurarsi che la eventuale soluzione sia accettata, ad esempio. In questi casi le strategie di mediazione del manager cambiano spesso nel tempo, e richiedono maggiore o minore controllo a seconda dell'importanza relativa degli obiettivi specifici durante la negoziazione.

La 'quantità' di conflitto.

Se le parti sembrano vicine a risolvere la disputa, o le loro posizioni non sono molto distanti, un manager può facilmente non inserirsi nella disputa stessa, o farlo con modalità che minimizzano il suo impatto. Se le parti appaiono invece essere molto distanti, è più probabile che scelga strategie maggiormente vincolanti, esercitando un forte controllo sul processo e sulla decisione finale (specialmente se il conflitto appare talmente rilevante da rischiare di influenzare in modo negativo il proseguo dell'attività organizzativa).

L'importanza della disputa.

Un manager ha bisogno di esercitare maggiore controllo sul processo e sulla risoluzione di una disputa quando il risultato influenza significativamente l'organizzazione nel suo complesso (o la parte di organizzazione nella quale il manager esercita). Quando invece la disputa è periferica all'organizzazione, allora

è più probabile che il manager si limiti a prendere conoscenza del risultato deciso dalle parti, o intervenga con modalità meno intrusive e che mantengono una autonomia decisionale per le parti.

La pressione della variabile 'tempo'.

I manager che si trovano a fronteggiare una disputa interna in situazioni in cui la dimensione temporale è rilevante (come accade quasi sempre, in varia misura, nell'azione organizzativa), o si trovano direttamente di fronte a una dead-line, sono più interessati a raggiungere un accordo. Il loro intervento diventa maggiormente invasivo (e prescrittivo) all'avvicinarsi della dead-line e all'aumento della pressione temporale.

L'autorità relativa dei disputanti e della terza parte.

Strategie invasive e atteggiamenti arbitrari possono essere assunti normalmente solo nelle dispute che riguardano soggetti subordinati. I manager che si trovano a dover intervenire in dispute tra pari (o anche, seppure raro, in dispute tra superiori gerarchici) tendono infatti ad assumere la posizione del mediatore, o del facilitatore, e a lasciare la determinazione dell'accordo finale alla deliberazione delle parti. Inoltre, la posizione gerarchica del manager rende diversamente pressanti gli obiettivi che si pone: tendenzialmente, più di sale di livello gerarchico, più diventa rilevante il riferimento agli obiettivi globali dell'organizzazione. In questo modo, è più facile che un manager di livello elevato intervenga nelle dispute con atteggiamenti orientati all'efficienza della risoluzione, e utilizzi la sua maggiore autorità per controllare il processo e i risultati. Manager di livello più basso spesso valutano in maniera maggiormente elevata il riferimento all'equità del processo e della decisione.

Ovviamente, l'espressione "manager" è qui intesa in senso ampio, come sinonimo di superiore gerarchico. Ecco che le cose sopra descritte trovano applicazione in ogni situazione in cui vi sia un possibile "superiore" che entra nella negoziazione: anche ad esempio nel caso di un genitore (il "superiore gerarchico") che si trovi ad assistere (ed eventualmente mediare o arbitrare) una disputa tra i suoi due figli (gli "inferiori gerarchici").

Consigli e strategie per un negoziatore "efficace"

Cercheremo in questa lezione di fornire alcuni consigli pratici per affrontare le negoziazioni reali al meglio delle nostre possibilità. Per farlo, riporteremo gli studi di alcuni autori che si sono occupati di analisi puramente prescrittive del fenomeno negoziale (vale a dire, analisi rivolte a "prescrivere" al soggetto il "miglior" comportamento possibile in una trattativa).

Una introduzione in questo senso ci è già stata fornita da Fisher e Ury, che nel loro volume "Getting to Yes" sposano una prospettiva che tenta di unificare approccio

prescrittivo con quello descrittivo (è da questo volume che abbiamo preso i concetti di "integrativo/distributivo", e anche "interessi sottostanti", "opzioni", e così via). Ma la maggior parte dei contributi (in particolare divulgativi) sul concetto di negoziazione sono quasi puramente prescrittivi e si rivolgono al lettore, o allo studioso, ponendosi il fine di migliorare le sue "capacità negoziali" e la "razionalità" con cui si pone di fronte al processo negoziale (Dawson, 1999; Freund, 1992; Bazerman, Neale, 1992; Winkler, 2002; Mnookin, Peppet, Tulumello, 2000; Cohen, 1980; Jensen, Unt, 2002; McRae, 1998).

Il negoziatore "efficace", in generale, cerca di affrontare nel modo più razionale possibile la trattativa, cercando di comprenderne le caratteristiche in modo da poter adattare la propria strategia al raggiungimento dei propri obiettivi: generalmente è alla ricerca di soluzioni cooperative (integrative) che servano a sviluppare la maggiore utilità (il maggior guadagno, o soddisfazione) possibile per entrambe le parti (e dunque anche per se stesso), e una redistribuzione di questa utilità considerata equa da entrambi.

Il negoziatore efficace, utilizzando un esempio, non si avvicina a una negoziazione chiedendosi: "come posso avere la fetta più grossa della torta" bensì "come posso espandere la torta?" Il reale scopo delle negoziazioni efficaci è soddisfare gli interessi delle parti. Quindi si cercano strade per aumentare il valore che entrambe le parti alla fine ricevono.

Per questo i contributi che cercano di migliorare in modo pratico le capacità negoziali sottolineano l'importanza degli interessi sottostanti alle posizioni espresse, la ricchezza delle differenze e dello "scambio creativo" tra interessi. Il negoziatore ben preparato ha studiato e messo in scala di importanza gli interessi suoi e dell'altro, tende a evitare le negoziazioni posizionali e cerca un modo per espandere il valore della negoziazione attraverso la ricchezza delle differenze (ogni cosa che in una negoziazione è valutata differentemente dai due oppositori, come abbiamo già avuto modo di evidenziare, è una grande opportunità di creare valore: lo scambio è "creativo" e "creatore di valore aggiunto" quando riesco a concedere cose che per me valgono meno che per l'altro, e ricevere in cambio cose che per me valgono di più che per l'altro: in questo modo, si guadagna entrambi di più).

Utilizzeremo per tutti, al fine di meglio descrivere questi approcci prescrittivi, due contributi molto utilizzati e citati, come "Negotiating Rationally" di Max H. Bazerman e Margaret A. Neale (1992) e "Smart Negotiating – How to make good deals in the real world" di James C. Freund (1992).

Negotiating rationally (negoziare razionalmente)

Bazerman e Neale partono da una descrizione degli errori più comuni che, a loro dire, vengono compiuti nelle trattative negoziali.

1. L'irrazionale escalation delle promesse. A volte il negoziatore tende a rimanere ancorato a un corso d'azione prestabilito, o a ragionare esclusivamente sul raggiungimento della vittoria a breve termine a tutti i costi, senza tenere in considerazione anche i possibili costi futuri di un accordo ottenuto a scapito dell'altra parte negoziale (per esempio, in fase di nuove trattative future con la stessa persona). L'attore che si lega a un corso d'azione prestabilito, insomma, sviluppa un atteggiamento tendenzialmente aggressivo, vuole solo vincere e mina alla base la possibilità di ascolto delle ragioni dell'altro, influenzando in modo negativo le proprie percezioni e la propria capacità di giudizio; questo porta solitamente a prendere decisioni irrazionali e verso la cosiddetta "escalation delle promesse" (la negoziazione diventa una "guerra" in cui la risorsa scarsa non conta più, conta "vincere") tipica delle negoziazioni posizionali.

2. La mitica torta da dividere. Il negoziatore "razionale" sfugge dall'assunzione che i suoi interessi siano in diretto conflitto con quelli dell'altra parte in un gioco a somma zero (tanto lui perde, tanto io guadagnerò). E anche quando si trova di fronte a negoziazioni apparentemente solo distributive, cerca dei metodi (attraverso lo scambio informativo a due vie con l'altra parte) di "produrre" ricchezza per entrambi, spostando il processo negoziale verso trattative di tipo integrativo.

3. L'"ancoraggio" e i suoi aggiustamenti in corso d'opera. L'ancoraggio è un fenomeno psicologico che si lega all'abitudine del nostro cervello di ragionare in termini consequenziali rispetto alla realtà. Se la prime cifre offerte per l'acquisto di un bene sono 100 Euro (il venditore chiede 100) e 10 Euro (l'acquirente offre 10), tutta la trattativa si "ancorerà" a queste due cifre, e l'accordo, se verrà trovato, si troverà sicuramente a una cifra compresa tra 10 e 100. Nelle vendite condotte secondo il metodo dell'asta pubblica, ad esempio, il prezzo di partenza definito dal venditore influisce fortemente sulla dinamica (al ribasso o al rialzo) delle offerte che proverranno dalle controparti, rappresentando una specie di "punto di gravità" delle offerte possibili, o ritenute tali, nel corso dell'asta. Allo scopo di ragionare in termini integrativi, appare molto importante sfuggire alle ancore cognitive, particolarmente a inizio negoziazione: questo significa, ad esempio, non rispondere a una offerta insostenibile proposta come posizione iniziale dalla controparte, o saper sfruttare l'effetto di ancoraggio ai propri fini quando questa possibilità si presenta nella trattativa.

4. La disponibilità delle informazioni. Le valutazioni basate sulle informazioni disponibili alle parti sono sempre soggette ai comuni errori della cognizione umana. Si tende a prestare attenzione a certi fatti più che altri (solitamente le informazioni più facilmente disponibili); si forniscono giudizi che sopravvalutano il valore relativo delle cose meglio conosciute, o più vicine; si dà maggior o minore valore alle proposte a seconda di come vengono proposte (una soluzione presentata in modo coinvolgente, emozionale e colorato ha più impatto sulle decisioni finali rispetto a una presentazione "timida"); e così via. A livello prescrittivo si può dire che la raccomandazione è quella di dare molta attenzione all'accumulo e all'ordinamento delle informazioni (con ascolto attivo, preparazione pre-negoziale, utilizzo di esperti,

ecc), con una particolare attenzione sulle informazioni riguardanti le alternative, le priorità e i costi della propria e dell'altra parte.

5. La maledizione del vincitore ("winner course"). È una situazione molto comune in molte negoziazioni, quando l'aspetto emotivo della trattativa si impone e sovrasta quello razionale, e che potrebbe essere liberamente tradotto in italiano con l'espressione proverbiale "una vittoria di Pirro". A volte le parti, spinte solo dalla voglia di avere la meglio in una trattativa, formulano delle proposte di accordo senza realmente considerare quello che comportano in termini di costi, e scelgono dunque opzioni di azione che loro stessi rifiuterebbero se, con una migliore disponibilità informativa e con un atteggiamento più razionale, potessero analizzare la situazione a freddo. Su questo effetto si generano la maggior parte dei "valori aggiunti" nella vendita di beni nelle procedure d'asta al rialzo.

6. La "overconfidence", o esagerata sicurezza in se stessi e nelle proprie posizioni. Tutte le forme di errori visti sopra, combinati tra loro, possono creare presunzione nei giudizi e nelle scelte degli attori. Questa "presuntuosa" definizione della situazione può inibire il raggiungimento di accordi possibili e accettabili, e tende a rendere posizionali le negoziazioni. Sebbene un training negoziale aiuti a ridurla, non è mai possibile eliminare del tutto questo errore. Che resta legato agli effetti di ancoraggio, alla maledizione del vincitore, alla mancanza di informazioni, alle illusioni "need-based" ("basate sui bisogni", ovvero distorsioni della situazione dovute a effetti psicologici e alla ricerca di sicurezza: illusione di superiorità, illusione di ottimismo, illusione di controllo), alla ricerca di "evidenze confermative" delle proprie opinioni, e così via.

Una volta compiuto questo excursus sugli errori più comuni che vengono compiuti nelle trattative negoziali, Bazerman e Neale focalizzano la loro attenzione su come si possa "inquadrare razionalmente" una trattativa al fine di ottenere il miglior risultato possibile. Per riuscirci ci sono da considerare i seguenti punti:

1. il "negoziatore efficace" deve valutare "oggettivamente" e da tutti i punti di vista (ovvero sia per quanto riguarda la propria parte sia per quanto riguarda l'altra, o le altre, parte/i):

a. le alternative all'accordo: il negoziatore deve domandarsi (Prescrizione 1) che cosa può fare in alternativa se non raggiungerà un accordo con l'altra parte negoziale, e che cosa (Prescrizione 2) può fare l'altro in alternativa al mancato raggiungimento dell'accordo. Si tratta in altre parole di una ricostruzione del BATNA (*Best Alternative To a Negotiate Agreement* – Migliore alternativa a un accordo negoziale), così come visto in precedenza;

b. gli interessi sottostanti: Bazerman e Neale sottolineano l'importanza di capire bene quali sono gli interessi reali di ogni parte, e in particolare l'importanza di distinguere chiaramente tra posizioni esplicite nella trattativa e interessi sottostanti a queste posizioni. In questo senso incitano il negoziatore efficace a (Prescrizione 3) "evidenziare gli interessi reali nella negoziazione";

c. **le priorità**: stabilire quali sono i reali interessi in gioco non basta. Gli interessi delle parti sono infatti sempre complessi e formati da più interessi. Per poter costruire delle opzioni utili al raggiungimento di un accordo soddisfacente è necessario che i vari interessi delle parti vengano prioritizzati, ovvero "pesati" nella loro importanza relativa (Prescrizione 4: Stabilisci quanto importante è ogni interesse per te; Prescrizione 5: Stabilisci quanto importante è ogni interesse per l'altro).

2. il negoziatore efficace deve a quel punto **domandarsi se le diverse componenti della negoziazione sono rispettivamente distributive o integrative, in modo da saper trovare una corretta strategia di azione** ingrandire la torta di risorse disponibili e incrementare la sua parte:

a. in particolare deve essere in grado di **stabilire**, nelle parti tipicamente distributive della trattativa, qual'è la "**zona di accordo possibile**" (ovvero lo spazio di trattativa in cui il *range* di possibilità accettabili da una parte si sovrappone a quello dell'altra) (Prescrizione 6);

b. il negoziatore efficace deve a questo punto **scoprire se la negoziazione può essere risolta in modo integrativo**, perlomeno relativamente ad alcune questioni (Prescrizione 7: Stabilisci dove c'è uno spazio di scambio tra interessi possibile) perché questo può produrre un risultato migliore per entrambe le parti, con tre effetti positivi: (i) migliori accordi; (ii) possibilità di soluzione a negoziazioni distributivamente impossibili (dove non esiste zona di accordo possibile, in quanto le posizioni espresse sono troppo distanti); (iii) buone relazioni e atmosfera di problem solving, importante anche per eventuali negoziazioni future. In pratica, il buon negoziatore considera bene interessi, priorità e BATNA di entrambe le parti, e cerca di creare positivi scambi tra interessi integrando questi aspetti, e cercando il più possibile di evitare le mitiche torte fisse (ovvero l'idea piuttosto comune che le trattative siano sempre giochi a somma zero, e non "torte" che si possono allargare).

| Tabella riassuntiva delle prescrizioni per Bazerman e Neale | |
|--|--|
| P.1 | Domandarsi: che cosa posso fare in alternativa se non raggiungerò l'accordo con l'altro? |
| P.2 | Domandarsi: che cosa può fare l'altro in alternativa al mancato raggiungimento dell'accordo? |
| P.3 | Evidenziare gli interessi reali nella negoziazione. |
| P.4 | Stabilisci quanto importante è ogni interesse per te. |
| P.5 | Stabilisci quanto importante è ogni interesse per l'altro. |
| P.6 | Stabilisci se esiste una zona di accordo possibile. |
| P.7 | Stabilisci dove c'è uno spazio di scambio tra interessi possibile) |

Ricostruita in questo modo "razionale" la situazione negoziale, il negoziatore può dedicarsi alla strutturazione della sua strategia al fine di sfruttarne al meglio le

opportunità. Riportiamo nella tabella seguente le indicazioni fornite da Bazerman e Neale a riguardo:

A. Strategie per trovare scambi integrativi

1. Costruisci un rapporto di fiducia, e metti in comune informazioni. Mettere in comune le informazioni, spesso porta a ottenere accordi migliori rispetto alla strategia di tenere segreti gli interessi rilevanti per giocare in modo distributivo e competitivo.

Si può creare però un problema di fiducia nelle informazioni.

2. Fai molte domande. Domandare è spesso il metodo principale per riuscire a assumere informazioni, anche semplicemente per capire quello che l'altra parte non ti vuole o può dire. È necessario l'ascolto attivo, e non la solipsistica formulazione delle proprie strategie, perché è essenziale capire i reali interessi e priorità in gioco.

3. Concedi alcune informazioni. Soprattutto nelle situazioni in cui l'altra parte non fornisce informazioni, iniziare a fornire informazioni sui propri interessi può stimolare lo scambio comunicativo facendo leva sull'"effetto-specchio" (o effetto pigmalione) dei processi dialogici e relazionali.

4. Fai più offerte contemporaneamente. Fare più offerte può evitare un ancoraggio iniziale molto forte, dare impressione di flessibilità, incanalare bene la relazione-comunicazione tra le parti e permette solitamente di raccogliere informazioni.

5. Cerca i "post-settlement settlements" (accordi dopo l'accordo). Come già visto nel materiale precedente, quando un accordo tra le parti è stabilito, si può chiedere a una terza parte di cercare un accordo migliore, pienamente integrativo, con la clausola di sicurezza che ognuna delle due parti può rifiutarsi di applicare il PSS e tornare automaticamente all'accordo già raggiunto in precedenza.

B. Usare le differenze per creare accordi integrativi

6. Usa le differenze nelle aspettative per creare scambi tra interessi che siano percepiti da entrambi come vantaggiosi. Per esempio, diverse aspettative sull'effettivo guadagno di una attività lavorativa comune, possono permettere di formulare accordi in cui entrambe le parti aumentano la loro utilità (chi ha aspettative più alte preferisce accordi a percentuale, chi ha aspettative moderate preferisce guadagni fissi e garantiti). Si possono così creare accordi complessi (ad es. la parte A. prende un fisso di 20, e concede il 70% del ricavo superiore a 20 alla parte B) mutualmente vantaggiosi.

C. Strategie aggiuntive per creare accordi integrativi

7. Metti sul piatto nuovi interessi, o piú questioni, in modo da aumentare la possibilità di "scambi creativi" tra gli interessi. Aumentando gli item presi in considerazione nella trattativa, una parte può ottenere quello che voleva compensando l'altra in modi diversi da quelli che inizialmente erano sul piatto.

8. Cerca di capire se c'è un modo di ridurre la scarsità della risorsa. Si tratta di una considerazione legata al BATNA, ma piú ampia, in quanto si domanda se sia possibile ridurre la scarsità che ha generato la negoziazione stessa.

9. Cerca soluzioni che soddisfino non le posizioni espresse dalle parti, ma i loro interessi sottostanti. È l'indicazione dell'utilità che a volte può derivare da una ridefinizione della situazione (ridefinire il conflitto) e da procedure di brainstorming delle possibili soluzioni che rendano possibile un passaggio dalle posizioni agli interessi sottostanti.

In conclusione, secondo Bazerman e Neale, è efficace (e dunque "razionale") un negoziatore che sia in grado di:

1. rivedere-analizzare i suoi processi decisionali;
2. considerare attivamente i processi decisionali dell'altra parte;
3. fare le migliori stime sugli interessi sottostanti di entrambi, e loro peso;
4. usare il processo negoziale come una opportunità per raccogliere (e aggiornare) le informazioni.

Smart negotiating (il negoziare "astuto")

James C. Freund in "*Smart Negotiating*" (1992) svolge un ragionamento di tipo simile a quello di Bazerman e Neale sopra descritto nel delineare e analizzare la situazione negoziale, ma si distingue per l'attenzione che fornisce ad alcuni concetti da loro non messi in chiara luce, e che riportiamo qui di seguito perché ci sembrano interessanti:

1. **Effetto leva.** Sono gli effetti generati dalle "leve", dai fattori su cui le parti possono "fare forza" per basare e rendere effettivo il proprio potere negoziale nel corso della trattativa, e su cui spesso si differenziano gli interessi (leve asimmetriche). Importanti fattori che influenzano l'effetto-leva sono (i) Necessità (che rappresenta uno svantaggio competitivo); (ii) Competizione diretta (che, ad es., nelle vendite alza il prezzo); (iii) Desideri (a differenza della necessità, sono sempre presenti, e possono rendere piú debole la parte che ne possiede in maggiore misura); (iv) Tempi (chi subisce pressione sugli aspetti temporali dell'accordo è maggiormente debole dal punto di vista negoziale).

2. **Informazioni.** Per Freund, che si pone così in una prospettiva più ampia della semplice ricerca di un accordo integrativo, la capacità di "stanare" e valutare informazioni utili riguardanti l'altra parte, e al tempo stesso di proteggere informazioni sulla propria parte, sono parte essenziale delle abilità di un negoziatore efficace.

3. **Credibilità.** È l'abilità di far sì che l'altra parte creda a quello che viene detto, e al tempo stesso di capire se gli altri stanno o meno bluffando. Per risultare credibile è necessario differenziare la credibilità di alcune questioni, lasciando le posizioni irremovibili sono relativamente a qualche questione centrale e trattando le altre questioni come "negoziabili" (ovvero aperte alle concessioni). Seguono considerazioni su come sviluppare nel modo maggiormente credibile un "bluff" negoziale.

4. **Giudizio.** È l'abilità di comprendere il "corretto" bilanciamento tra prospettive di guadagno e ottenimento dell'accordo, sia nella sostanza della decisione finale che nello stile delle tecniche negoziali adottate. Un buon giudizio si pone in modo equilibrato tra l'essere competitivi e non esagerare (perché senno, anche "vincendo" lo scontro, alla fine l'utilità ottenuta rischia di tramutarsi, complessivamente, in una sconfitta).

Il resto della trattazione si concentra sul cosiddetto "*game plan*" ("strategia di gioco") del negoziatore, ovvero la definizione delle sue opzioni strategiche, che origina dalle quattro domande-base sotto riportate (Freund, 1992):

- a. *Cosa realmente vuoi?* (Per stabilire le tue reali aspettative)
- b. *Da dove parti?* (Per determinare una offerta di partenza appropriata)
- c. *Dove vai?* (Per stabilire cosa puoi concedere al fine di ottenere un accordo integrativo)
- d. *Come chiudi la trattativa?* (Per costruire l'accordo finale)

Molti sono gli approcci prescrittivi esistenti in letteratura, grazie al successo che il genere ha riscontrato su alcuni mercati: la trattazione non si discosta però mai dai temi cardine descritti grazie agli esempi riportati. Di fronte a un tentativo di ricostruzione maggiormente "razionale" della situazione, si pone l'accento sull'acquisizione-gestione delle informazioni, sugli errori la cui insorgenza è più frequente, e su una serie di consigli che variano dall'acquisizione di una posizione nettamente integrativa (come ci insegnano ad esempio Bazerman e Neale) ai contributi, come quello di Freund, in cui si mantiene aperta la possibilità di migliorare il proprio risultato anche attraverso tecniche posizionali e distributive (ovvero sfruttando appieno il proprio "potere" e la propria "forza negoziale").