

Negoziare

A cura di C. Piccardo, F. Roggerone

I fondamenti del processo negoziale

La negoziazione come soluzione di conflitti

Ogni volta che un individuo o un gruppo decidono di impegnarsi attivamente nel raggiungimento di un obiettivo possiamo prevedere con una certa sicurezza che, proporzionalmente alla loro ambizione, essi finiranno per incontrare lungo il percorso realizzativo sia ostacoli sia opportunità che possono causare situazioni conflittuali.

Una delle modalità più comuni per affrontare in modo costruttivo i conflitti è la **negoziazione**.

I tipi di conflitto

Risorse scarse			
		Tipo cognitivo Tempi, allocazione di fondi, procedure, carichi di lavoro, ecc.	Tipo emotivo Principi, valori, identità personale e di gruppo, dignità, ecc.
Interessi della controparte	Legittimi	Conflitto generativo (funzionale se affrontato correttamente)	Conflitto affettivo (disfunzionale nella maggior parte dei casi)
	Illegittimi	Conflitto normativo (funzionale se affrontato correttamente)	Conflitto degenerativo (sempre disfunzionale)

Conflitto e negoziazione

L'organizzazione che ambisce a promuovere l'efficacia dei propri processi negoziali interni al fine di stimolare e diffondere responsabilità, coinvolgimento e crescita dovrà assicurarsi che le conflittualità emergenti vengano prontamente ricondotte dalle parti alla tipologia del conflitto generativo.

La strada è quella di **una cultura organizzativa forte e condivisa che, promuovendo i valori del dialogo e della comprensione, contrasti la deriva verso le percezioni di illeggittimità e, promuovendo i principi del valore e della dignità della persona, argini la deriva verso conflitti di tipo emotivo.**

Le modalità di gestione dei conflitti

Mentre i conflitti di tipo degenerativo, affettivo e normativo tendono a essere affrontati attraverso le modalità della decisione unilaterale, dello scontro, del ricorso all'autorità o alle regole, il conflitto di tipo generativo rappresenta il contesto ideale per l'impiego di modalità di gestione di tipo negoziale.

Le strategie che i negoziatori adotteranno saranno determinate dall'intensità delle due concomitanti spinte motivazionali a cui sono sottoposti, quella di **ottenere i migliori rendimenti per sé** e quella di **raggiungere i migliori rendimenti per la propria controparte**.

La differente "miscela" di queste spinte dà origine a sei strategie negoziali diverse.

Le modalità di gestione dei conflitti: *contesa*

Quando l'attenzione per i propri interessi è tale da far scomparire la motivazione per i risultati ottenuti dalla controparte, si è istintivamente portati a mettere in atto **tattiche di pressione** (suggestioni persuasive, velate minacce, dichiarazioni di irremovibilità o impossibilità, ultimatum).

Le modalità di gestione dei conflitti: *problem solving*

Quando l'attenzione per i propri interessi è pari a quella per i risultati della controparte, i negoziatori si impegnano a **cercare creativamente nuove opzioni o nuove configurazioni di accordo** sulle varie questioni in discussione, puntando a massimizzare la soddisfazione di entrambe le parti.

Questa strategia è spesso considerata troppo onerosa in termini di tempo e risorse spese.

Le modalità di gestione dei conflitti: compromesso

I negoziatori puntano a **individuare un accordo intermedio tra le richieste delle parti**. Tipicamente, un accordo compromissorio si definisce con velocità e semplicità, al prezzo di lasciare parzialmente insoddisfatte entrambe le parti ("per accontentare facilmente tutti si finisce per scontentare tutti").

Tale strategia indica un livello di interesse medio del negoziatore sia per i propri rendimenti sia per quelli della controparte.

Le modalità di gestione dei conflitti: *inazione*

I negoziatori sospendono, in vario modo (riunioni sempre procrastinate, irreperibilità, prendere tempo, ecc.), **il loro impegno nella trattativa**. Questa strategia è efficace nella misura in cui la controparte subisce i costi legati alla perdita di tempo o è maggiormente penalizzata dallo *status quo*. Da un altro punto di vista, l'inazione può anche essere una soluzione al conflitto in quanto "pausa di decompressione e di raffreddamento" che permette il passaggio da un conflitto di tipo affettivo a uno generativo. Vi è però il rischio che l'inazione venga percepita come scarsa disponibilità ad assumersi le responsabilità della negoziazione.

Tale strategia spesso denota un basso interesse per i propri rendimenti e per quelli della controparte.

Le modalità di gestione dei conflitti: *ritirata*

Quando i negoziatori si accorgono che, qualunque accordo si raggiunga, il risultato procurerà rendimenti inferiori allo *status quo*, possono decidere di **sospendere la trattativa**. Tale decisione può avvenire quando il risultato atteso dall'accordo abbia costi di realizzazione troppo onerosi. Ritirarsi dalla trattativa è, a tutti gli effetti, una negazione del conflitto che può farlo degenerare.

Come nel caso precedente, la strategia della ritirata denota un basso interesse per i propri rendimenti e per quelli della controparte.

La scelta della strategia

Oltre all'orientamento motivazionale, esistono diversi fattori che aiutano a prevedere quale sarà la strategia preferenziale adottata nella trattativa: la qualità della relazione tra i negoziatori, la propensione a collaborare, il tipo di questioni in gioco, la pressione temporale, la cultura e il clima organizzativo, la presenza di un pubblico, ecc.

Oltre a non eleggere una delle strategie come migliore in assoluto, gli studiosi sono concordi nell'affermare che **sia normale che un negoziatore, durante la trattativa, alterni e combini diverse strategie in risposta all'evolversi del negoziato.**

I costituenti della negoziazione

PARTI COINVOLTE

Gli attori individuali o collettivi portatori di una distinta configurazione di interessi circa la modalità di distribuzione delle risorse scarse oggetto del conflitto e a cui gli altri attori coinvolti riconoscano il diritto di partecipare alla spartizione

MATRICE NEGOZIALE

Un'ipotetica tabella in cui siano rappresentate graficamente le questioni negoziali (spesso inserite nelle colonne della tabella) e loro opzioni (nelle righe) con i rispettivi rendimenti (incroci). Al termine della trattativa, per definire la qualità dell'accordo negoziale raggiunto, si sommano i rendimenti che ciascuna delle parti ha ottenuto su ogni singola questione. Raramente le negoziazioni organizzative vengono formalizzate attraverso una tabella e la matrice resta solo nella mente dei negoziatori.

I costituenti della negoziazione

OPZIONE LIMITE

Rappresenta il valore sotto il quale è preferibile non raggiungere alcun accordo. Tipicamente gli accordi cadono in un punto compreso tra le opzioni limite delle due parti.

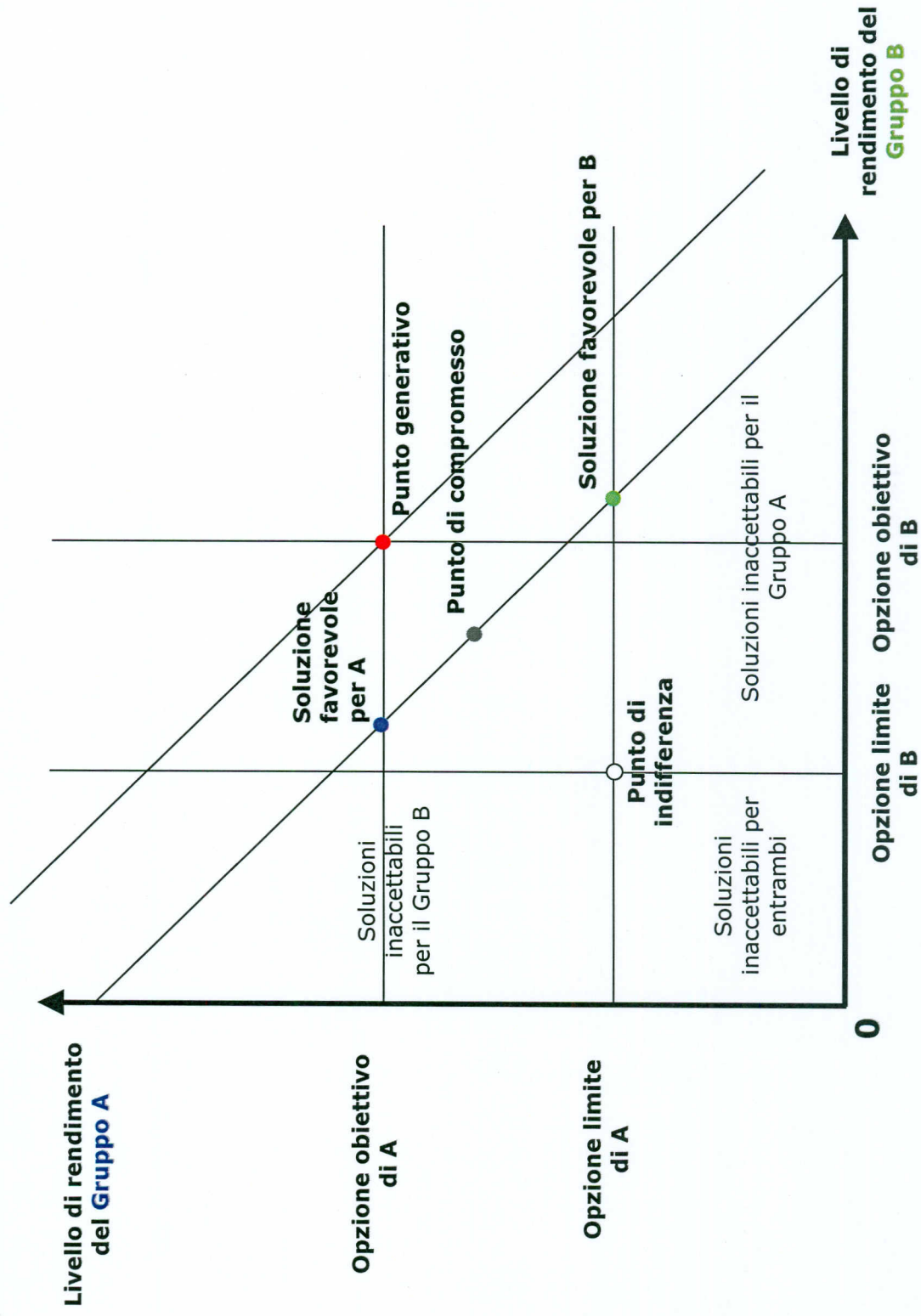
OPZIONE OBIETTIVO

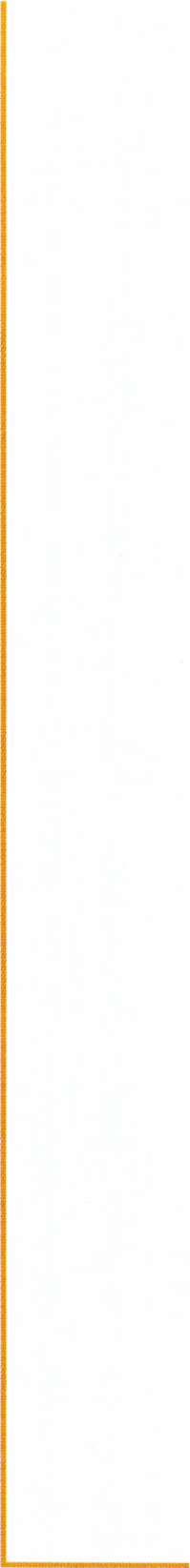
Rappresenta il valore che il negoziatore punta a ottenere ritenendolo soddisfacente e realistico. Il suo livello può variare nel corso della trattativa a causa della tendenza ad aumentare le proprie aspettative con l'aumentare della disponibilità percepita nella controparte (*tracking*).

OPZIONE RICHIESTA

In generale, i negoziatori entrano in trattativa con richieste più ambiziose rispetto a ciò che realisticamente ci si aspetta di ottenere. Ci si riserva, cioè, un margine positivo tra ciò che si vuole e ciò che si chiede, cercando di far apparire legittima e credibile la propria richiesta.

Lo spazio di utilità condivisa





La negoziazione competitiva



Negoziare a somma zero e a somma variabile

Quando la risorsa sul tavolo negoziale, oltre a essere scarsa, è ritenuta impossibile da "espandere", significa che i negoziatori stanno per affrontare una trattativa caratterizzata da un **approccio competitivo**.

Al termine di una negoziazione distributiva ci sono sempre un vincitore e un perdente rispetto alla porzione della risorsa ottenuta, salvo nel caso in cui si raggiunga una soluzione di perfetto compromesso dividendo in parti perfettamente uguali la risorsa.

Le strategie competitive

Le situazioni negoziali sono caratterizzate da un'articolata combinazione di strategie e di tattiche messe in atto per il raggiungimento dell'obiettivo primario, la vittoria.

L'approccio distributivo alla negoziazione è caratterizzato da quattro principali condotte strategiche:

 ***Strategia basata sulle concessioni***

 ***Strategia orientata all'abbandono del negoziato***

 ***Strategia basata sull'"inazione"***

 ***Strategia basata sulle richieste***

Strategia basata sulle concessioni

La tendenza a fare concessione, quando è veloce e associata a richieste di apertura contenute, può essere letta dalla controparte come segnale di debolezza, svalutando di fatto il valore delle concessioni e prolungando la trattativa. Per contro un'eccessiva fermezza del negoziatore può portare a una rottura del negoziato.

I migliori risultati negoziali sono ottenuti grazie a uno **stile negoziale moderatamente fermo**, tale per cui **le parti sono disponibili a fare concessioni ma mai in modo facile e gratuito**: per ogni concessione effettuata ci deve essere una concessione ottenuta.

Strategia orientata all'abbandono del negoziato

Quando le migliori offerte di una delle parti non riescono comunque a soddisfare le richieste minimali dell'altra, la trattativa va verso la rottura. Tuttavia, anche nel caso di rottura, dall'arena negoziale usciranno un vincitore e un perdente. **Il vincitore sarà la parte che ha lo *status quo*, o l'alternativa al mancato accordo, più vantaggioso rispetto all'altra.**

Strategia basata sull'“inazione”

L'astensione dall'assumere iniziative volte a far progredire la trattativa può prendere molteplici forme (rinviare gli appuntamenti, girare intorno alle questioni, ecc.). Talvolta l'inazione può essere impiegata come momento prezioso per fare il punto della situazione e decidere nuove strategie. Altre volte è finalizzata a innervosire e indebolire la controparte. **Questa tattica è tanto più efficace quanto più chi la mette in atto ha (o simula di avere) uno status quo più vantaggioso.**

Strategia basata sulle richieste

Sotto questa etichetta si raccolgono **i comportamenti volti a ottenere risorse dalla controparte senza dover concedere nulla**. Tali comportamenti si raccolgono in quattro gruppi:



Minacciare: prospettare una punizione per la controparte nel caso che non aderisca alle richieste del negoziatore. Le minacce sono tanto più efficaci quanto più è pesante la punizione ventilata e quanto è più consistente la credibilità chi minaccia. Tale comportamento può generare risentimento nella controparte e stimolarla a reagire.



Pressare: sottoporre la controparte a un "tormento" più o meno intenso ma continuo, con la promessa implicita o esplicita che avrà termine se essa cederà alle richieste. La pressione è una modalità di intervento che spesso danneggia irrimediabilmente la relazione tra le parti, con l'aggravante che la controparte potrebbe essere indotta a una *escalation* del conflitto.

Strategia basata sulle richieste



Irremovibilità: dichiararsi determinati a mantenere definitivamente la propria attuale posizione negoziale, senza più concedere alcuna offerta ulteriore. Tale tecnica è efficace nella misura in cui il mancato raggiungimento dell'accordo implica un costo elevato per la controparte. Questa strategia irrigidisce il processo negoziale, con conseguente pericolo di rottura precoce della trattativa qualora la posizione dichiarata da chi la attua fosse al di sotto del punto di indifferenza della controparte.



Persuadere: tentare di manipolare le percezioni, gli atteggiamenti e le emozioni della controparte riguardo alle questioni che sono oggetto di trattativa. L'obiettivo specifico della parte che adotta tale strategia è convincere la controparte che le proprie proposte la aiuteranno a soddisfare i suoi stessi interessi.

Le tattiche della persuasione

Lo scopo principale di un'elegante ed efficace tattica persuasiva è **ottenere il massimo di risorse dalla controparte, facendola comunque sentire vincente e quindi desiderosa di applicare con responsabilità e convinzione l'accordo negoziale sottoscritto, nonché di negoziare ancora in futuro con noi.**

Persuadere significa **influenzare e modificare, nella direzione desiderata, le sensazioni di sicurezza che la controparte sperimenta verso una certa idea-opinione-convinzione che è alla base della condotta che si vuole cambiare.**

Si tratta di agire, nel modo più stabile possibile, sul sistema di convinzioni della controparte.

Le tattiche della persuasione

In particolare sono tre le principali convinzioni della controparte da contrastare attraverso l'uso delle più diffuse tattiche persuasive:

1. *L'altro negoziatore vuole solo approfittare di me*
2. *Quello che io offro ha un alto valore*
3. *Quello che l'altro offre ha un basso valore*

1. Il miglior antidoto a questa convinzione disfunzionale è quello di promuoverne una nuova: "io valgo per la mia controparte". Le tattiche per persuadere la controparte circa tale volontà "simbiotica" sono la **simpatia** (evidenziare similarità con l'altro, dimostrare tolleranza e comprensione, ecc.), l'**affidabilità** (fornire informazioni che appaiono contrarie ai propri interessi, dimostrarsi disponibili a parlare chiaramente, ecc.) e l'**autorità** (agire sugli *status symbol*, sui titoli, sull'appartenenza a reti di relazioni esclusive, ecc.).

Le tattiche della persuasione

2. Per demolire la convinzione della controparte circa il valore della sua offerta il negoziatore può **dimostrarsi recalcitrante** (dare l'impressione di aver perso l'entusiasmo per l'affare), può **"indugiare al sì"** (indugiare anche di fronte a un'offerta vantaggiosa per convincere la controparte a chiudere velocemente), può **"mettere fuori gioco"** (fare nuove richieste rispetto a una caratteristica dell'accordo per ottenere uno sconto), può **scoraggiare** (fornire informazioni utili a limitare il livello di aspettative della controparte convincendola dello scarso valore di mercato della sua offerta), può **porre problemi etici** (cogliere incongruenze e contraddizioni per abbassare il prezzo), può **temporeggiare**, può **ridimensionare la propria autorità** (affermando che la decisione non spetta interamente a lui) e può **tollerare la perdita** (dimostrando di poter accettare che la transazione non avvenga).

Le tattiche della persuasione

3. Le tattiche utili a potenziare la convinzione della controparte del valore della propria offerta sono:

- **Principio del contrasto.** La mente umana tende a valutare gli stimoli non in modo assoluto, ma in modo comparativo. Ciò significa che entrando in trattativa con elevate richieste iniziali e scendendo gradualmente durante la contrattazione si faranno percepire queste come credibili e legittime.
- **Riprova sociale.** In situazioni di ambiguità rispetto alla qualità di un'offerta, le persone tendono ad adattare il loro comportamento a quello di persone che ritengono simili a loro stesse.

Le tattiche della persuasione

- **Principio di scarsità.** La mente umana tende ad attribuire un maggior valore a risorse scarsamente disponibili e/o in esaurimento. Per cui una tattica può consistere nel convincere la controparte che il bene in discussione non è molto comune e che potrebbe presto esaurirsi
- **Impegno e coerenza.** Le persone tendono a voler dimostrare a sé e agli altri la propria coerenza. Il negoziatore può far leva su questo desiderio utilizzando la tecnica dell'“accettazione progressiva”, per cui si cerca di ottenere dalla controparte il riconoscimento del valore di alcuni elementi anche periferici della propria offerta, per poi condurla gradualmente all'apprezzamento degli aspetti più sostanziali.

I costi dell'approccio competitivo

Se, da un lato, l'utilizzo consapevole e sicuro delle tattiche finora descritte tende a incrementare i rendimenti negoziali della trattativa, sono numerose le controindicazioni. La più evidente è il raggiungimento di **accordi negoziali limitatamente integrativi**, cioè con una bassa utilità comune.

Ciò significa che, a livello organizzativo, è utile promuovere contemporaneamente (quasi paradossalmente) sia percorsi formativi tesi a favorire l'acquisizione di tattiche negoziali competitive (soprattutto al fine di aumentare la capacità di riconoscerle e neutralizzarle), sia interventi più ampi sulla cultura e sul clima organizzativo, al fine di favorire orientamenti e atteggiamenti negoziali di tipo cooperativo alla luce dei quali tali tattiche e stratagemmi predatori rimarranno inutilizzati in quanto miopi e disfunzionali.

La negoziazione "zavorrata"

Dall'ideale al quotidiano: le euristiche

Le euristiche sono procedure cognitive intuitive molto efficaci in termini di applicazione e di risorse cognitive per la loro esecuzione. Nel contempo però hanno un costo in termini di accuratezza del risultato: sono infatti responsabili di **distorsioni sistematiche** nei giudizi e nelle scelte.

Distorsioni dovute alle limitazioni cognitive

Molte delle distorsioni osservate nelle dinamiche negoziali dipendono dai limiti intrinseci del nostro sistema cognitivo e cioè da limiti **percettivi**, di **memoria** e **inferenziali**.

Per esempio, le parti coinvolte in una situazione conflittuale possono rappresentarsi la situazione in maniera differente a seconda del punto di vista adottato, cioè la **cornice** (*frame*) in cui l'hanno "incasellata". Queste differenti modalità di interpretazione della situazione producono effetti significativi sul modo in cui le parti condurranno la trattativa.

Il tipo di "**incorniciamento**" guadagno/perdita già discusso fu il primo presentato da Kahneman e Tversky (1986) nella forma di uno stesso problema presentato in due modalità diverse:

Gain/loss frame

Versione 1

Immaginate che gli Stati Uniti si stiano preparando in vista dell'esplosione di una rara malattia che ci si aspetta ucciderà **600 persone**. Sono stati proposti due programmi alternativi per combattere la malattia. Assumete che le stime scientifiche esatte delle conseguenze dei due programmi siano le seguenti:

- Se viene adottato il **programma A** verranno salvate 200 persone
- Se viene adottato il **programma B** ci sono $\frac{1}{3}$ di probabilità che verranno salvate 600 persone e $\frac{2}{3}$ di probabilità che non verrà salvato nessuno

Gain/loss frame

Versione 2

Immaginate che gli Stati Uniti si stiano preparando in vista dell'esplosione di una rara malattia che ci si aspetta ucciderà **600 persone**. Sono stati proposti due programmi alternativi per combattere la malattia. Assumete che le stime scientifiche esatte delle conseguenze dei due programmi siano le seguenti:

- Se viene adottato il **programma C** 400 persone moriranno
- Se viene adottato il **programma D** ci sono $\frac{1}{3}$ di probabilità che non morirà nessuno e $\frac{2}{3}$ di probabilità che moriranno 600 persone

Gain/loss frame

I soggetti che leggono la versione 1 scelgono il programma A nel 72% dei casi e il programma B nel restante 28%; le persone che leggono la versione 2 si orientano per il 22% verso il programma C e per il 78% verso il programma D. Dato che i programmi A e C sono uguali, questo risultato contrasta con il modello razionale della decisione.

L'effetto *framing* può essere prodotto da molti altri tipi di "cornici" o categorizzazioni.

Distorsioni dovute al “realismo ingenuo”

All'origine di condotte negoziali subottimali vi è anche il repertorio “disfunzionale” di credenze e convinzioni con cui il negoziatore discute: **quando il negoziatore entra in trattativa credendo di essere portatore di una visione del mondo del tutto oggettiva e veritiera, l'effetto sulla discussione non può che essere distorcente e negativo.**

Partendo da questo presupposto, il negoziatore ritiene che esistano solo due posizioni rispetto alla questione: la sua e quella scorretta, fallace in quanto dovuta all'ignoranza, alla pigrizia o alla malafede dell'altro.

Distorsioni dovute alla difesa dell'io

Quando in un'organizzazione si negozia non sono in gioco solo configurazioni di interessi e divisioni di compiti, ma anche (e a volte soprattutto) potere e status dei negoziatori, relazioni interpersonali, affermazioni o sconfitte individuali che possono avere effetti positivi o negativi sulla propria immagine.

Sono questi fattori emotivi a rendere il processo negoziale così complesso nonostante la semplicità con cui alcune divergenze potrebbero venire ricomposte attraverso l'applicazione di un semplice modello matematico-normativo.

Distorsioni dovute alla difesa dell'io

Una negoziazione "influenzata" da meccanismi di difesa dell'io può portare a:

➔ **Valutazioni partigiane** del proprio operato

➔ **Svalutazione reattiva** delle concessioni della controparte

➔ **Intensificazione dell'impegno** rispetto a un corso d'azione manifestamente fallimentare

Culture organizzative e stile negoziale

L'atteggiamento e le strategie negoziali dei singoli negoziatori sono spesso influenzati da quel modello diffuso e condiviso di valori, convinzioni, sensibilità, regole e abitudini che va sotto il nome di **cultura organizzativa**.



Cultura normativo-burocratica: ritiene un valore la diversità tra i membri (rispetto alle capacità, status, ruoli, ecc.) ed è caratterizzata da una tendenza all'isolamento, alla formalità e alla freddezza tra di essi. Il coordinamento è affidato esclusivamente alle norme e alle procedure considerati frutto di un'analisi razionale, oggettiva e sicura. Qualora emerga un conflitto, questo è vissuto come ansiogeno e pericoloso, e la controparte è vista come un avversario "deviante" e illegittimo, da sconfiggere e "piegare".

Sono presenti: bassa fiducia verso le persone, tendenza all'arroccamento sulle proprie posizioni, tendenza all'uso di minacce e pressioni e distorsione delle informazioni.

Culture organizzative e stile negoziale



Cultura permissivo-individualistica: ritiene un valore positivo la promozione di percezioni di uguaglianza tra i membri, pur rimanendo bassi i livelli di partecipazione e integrazione tra loro. Il coordinamento non è vissuto come una priorità, al punto che la programmazione e il controllo tendono ad assumere valenze negative. I valori portanti sono l'autonomia, la disponibilità e l'indipendenza. I conflitti vengono affrontati con la preoccupazione di non disturbare il "quieto vivere". Il livello di fiducia è alto e anche la disponibilità a rivedere le proprie posizioni iniziali.

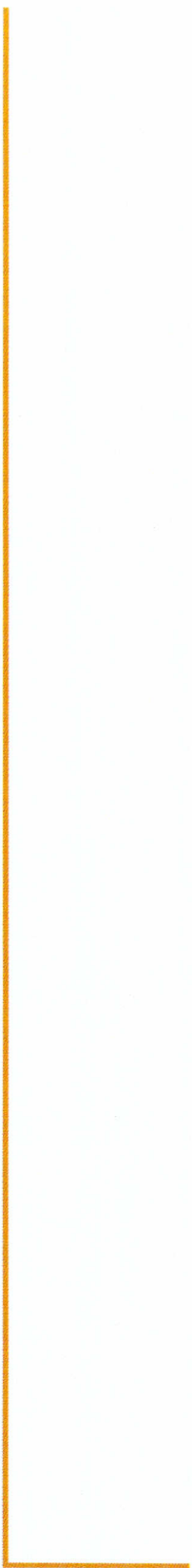


Cultura tecnocratica-paterna: apprezza la valorizzazione delle differenze tra i membri e, al contempo, ha un elevato livello di partecipazione e integrazione tra loro. Forte è il bisogno di raggiungere il risultato, il coordinamento si basa sulla competenza tecnica. Il conflitto è considerato normale e salutare e si sa distinguere efficacemente tra il problema e le persone

Culture organizzative e stile negoziale



Cultura familistico-materna: valorizza l'uguaglianza tra i membri e promuove la qualità e la quantità dei rapporti tra loro. I valori sono quelli dell'appartenenza, della fedeltà e della solidarietà e i membri possono arrivare a fondare il proprio ruolo professionale con la loro identità personale. I conflitti professionali sono affrontati nel modo più costruttivo e collaborativo possibile; ma se il conflitto avviene a livello personale il rischio di degenerazione è elevato, con il ricorso all'utilizzo di strategie manipolative e "predatorie" e un forte influsso negativo sul piano professionale.



La negoziazione assistita



Funzioni dei mediatori nelle organizzazioni

Quando il conflitto imbocca la strada che porta allo stallo o, peggio, alla rottura, la situazione può diventare tanto delicata da richiedere l'entrata in gioco di una terza parte, ovvero di una figura che consenta alle parti in conflitto di **riprendere la comunicazione** interrotta o fuorviata, di **ricostruire la fiducia** reciproca affievolita, di **ridurre le tensioni** accumulate nel corso del processo negoziale.

Esistono due categorie di potenziali mediatori.

I possibili mediatori: prima categoria

La prima categoria comprende coloro che possono svolgere la funzione di intermediari, ma la loro collocazione non è in posizione neutrale rispetto alle parti in causa.

L'AGENTE

Questa figura è utilizzata perché dispone di una competenza specializzata del dominio in cui opera. Generalmente, però, gli agenti non hanno un potere sufficiente a imporre una soluzione ai loro clienti, sebbene spesso siano in possesso di informazioni sconosciute a una o a entrambe le parti. L'interesse specifico dell'agente può entrare in conflitto con quello di una (o entrambe) delle parti e quindi influire sulla sua attività di intermediazione.

I possibili mediatori: prima categoria

IL MANAGER

Il manager è una terza parte atipica, perché usa la mediazione come strategia di intervento nelle dispute in cui non è neutrale. Questo compito viene assolto mediante l'adozione di strategie differenti a seconda che la situazione riguardi dei pari o dei collaboratori. Il coinvolgimento del manager può attuarsi a due livelli: il primo concerne un interesse specifico per il modo in cui il conflitto potrà essere risolto e il secondo riguarda il fatto che egli deve tenere conto anche degli interessi dell'organizzazione e delle parti in conflitto con le quali avrà ancora rapporti in futuro.

I possibili mediatori: seconda categoria

La seconda categoria si riferisce a quelle figure che svolgono la funzione di intermediazione da una posizione sostanzialmente equidistante tra le parti.

L'ARBITRO

È un intermediario *super partes*. A questa figura viene assegnato il potere di decidere e di imporre una soluzione alla disputa una volta che le parti abbiano espresso le rispettive posizioni. L'arbitro individua un punto d'accordo che si colloca tra le posizioni finali delle parti. Spesso gli arbitri convenzionali sono accusati di ripartire, semplicemente, la distanza tra le posizioni finali espresse dalle parti.

I possibili mediatori: seconda categoria

IL MEDIATORE

È la figura prototipica della terza parte nella negoziazione assistita. È la figura in grado di sostenere le parti negoziali nel percorso per la soluzione del contendere, aiuta le parti a fare concessione reciproche e a raggiungere accordi su divergenze di minore portata. La sua azione diviene scarsamente efficace se si parte da una profonda ostilità tra le parti. L'obiettivo, che orienta la condotta strategica del mediatore, è ottenere un qualche accordo iniziale per poter raggiungere un compromesso accettabile.

Mediatori di percezioni e relazioni

Per poter svolgere le loro funzioni i mediatori devono essere in grado di **promuovere la propria personale credibilità verso le parti** e **favorire la crescita della fiducia reciproca tra le parti**. La costruzione della fiducia reciproca e l'aumento della credibilità è un processo che si sviluppa attraverso tre fasi:

1

Il mediatore è impegnato nel tentativo di conquistare personalmente la fiducia delle parti, in particolar modo dimostrando la sua effettiva neutralità (ad esempio evitando di esprimere le proprie opinioni circa le figure che partecipano alla negoziazione) e sottolineando di non avere nessuna autorità decisionale sulle questioni oggetto della disputa essendo, quello di mediatore, un ruolo esclusivamente di supporto alle parti.

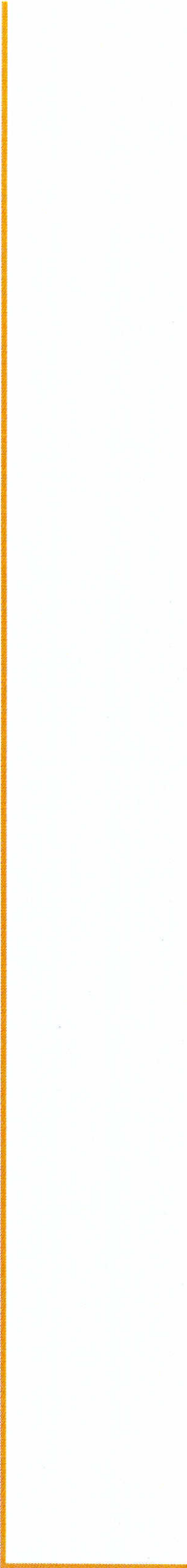
Mediatori di percezioni e relazioni

2

Conquistata la fiducia delle parti, il mediatore deve "trasferire" tale sentimento nei confronti del processo negoziale. Deve cioè far capire alle parti che tale processo è il modo più efficace per risolvere il problema.

3

A questo punto il mediatore deve impegnarsi a costruire una condizione di fiducia reciproca tra le parti. A tale scopo il mediatore non può che "dare il buon esempio", dimostrando di essere un buon ascoltatore, di rispettare le opinioni altrui e di incoraggiare i negoziatori alla collaborazione, partendo magari dalle decisioni iniziali che occorre prendere insieme per preparare il negoziato.



Negoziare al meglio in pratica



La scelta dell'atteggiamento

Una volta che si sia deciso di affrontare un conflitto mediante la negoziazione invece che mediante lo scontro, la decisione unilaterale, il ricorso alle norme o all'autorità, rimane da definire se gestirla in modalità puramente **distributiva** piuttosto che in modalità **integrativa**.

Nel primo caso l'obiettivo sarà ottenere la porzione più ampia delle risorse in gioco e la negoziazione si configurerà come un "**gioco a somma zero**" (*win/loss game*) da cui emergono un vincitore e un perdente. Nel secondo caso, la negoziazione integrativa, l'obiettivo è massimizzare il rendimento dell'accordo al fine di raggiungere la vetta dell'accordo, ovvero alzare la linea del valore oltre la valutazione iniziale e trasformare la trattativa in un "**gioco a somma variabile**".

La scelta dell'atteggiamento

Due sono i principali fattori che scoraggiano l'adozione di uno stile negoziale integrativo:



Il timore che la controparte non reciprochi l'orientamento integrativo, optando per uno stile distributivo e predatorio, approfittando della "vulnerabilità" del negoziatore integrativo.



La convinzione che le arene con potenziale integrativo siano infrequenti, e che quindi sia ingenuo e illusorio che la negoziazione in questione possa consentire soluzioni win/win.

La scelta dell'atteggiamento

Negoziatore A		Negoziatore A
Orientamento distributivo		Orientamento integrativo
Negoziatore B	Negoziatore B	Sfruttamento del negoziatore A
Orientamento distributivo	Negoziato win/loss	
Negoziatore B	Negoziatore B	Negoziato win/win
Orientamento integrativo	Sfruttamento del negoziatore B	

La scelta dell'atteggiamento

In realtà le arene negoziali perfettamente integrative sono altrettanto rare delle arene perfettamente distributive: la maggior parte delle situazioni è di tipo misto, avendo sia caratteristiche distributive sia caratteristiche integrative.

Di fronte a situazioni miste e ambigue la mente umana è portata a trovare conferme delle sue convinzioni, rendendosi cieca verso gli elementi che potrebbero disconfermarle: ciò significa che **la maggior parte delle arene negoziali miste tendono a essere interpretate e giocate come se fossero puramente distributive.**

Promuovere un atteggiamento integrativo

Alcuni esperti hanno individuato alcune strategie per promuovere e sostenere la motivazione dei negoziatori ad adottare un approccio integrativo:

Allentare la pressione temporale

Esplorare con calma le modalità integrative di un negoziato richiede tempo; può quindi essere utile non precipitarsi a concludere l'accordo.

Sperimentare piccoli successi

Cominciare ad assumere un atteggiamento integrativo per raggiungere risultati *win/win* su parti marginali dell'accordo può ben disporre la controparte in generale o addirittura spingerla a tentare una via integrativa anche per la questione principale.

Promuovere un atteggiamento integrativo

Mostrarsi flessibili

Un abile negoziatore dovrebbe essere al contempo fermo ed elastico: risoluto sui propri obiettivi e flessibile sui metodi e le strategie per raggiungerli. La percezione reciproca di questa duttilità indurrà i negoziatori a cercare insieme soluzioni migliori e originali per massimizzare i rispettivi interessi.

Appello al mediatore

I negoziatori possono essere maggiormente motivati ad adottare un approccio integrativo sapendo che vi può essere la possibilità di coinvolgere un mediatore autorevole e imparziale che faciliti l'individuazione di accordi ottimizzanti.

Promuovere un atteggiamento integrativo

Porte chiuse

La presenza di osservatori sembra spingere all'arroccamento sulle proprie posizioni e quindi all'inibizione dei processi di soluzione dei problemi.

Spazio di decompressione

Talvolta i negoziatori entrano nell'arena negoziale sperimentando una serie di emozioni negative (rancore, ansia, timore di sfruttamento, frustrazione). Al fine di evitare l'accumularsi e l'esplosione di questi sentimenti inquinanti è utile prevedere, all'avvio del negoziato, momenti riservati alla libera esternazione di questo malanimo.

La triade Relazione, Comunicazione, Creatività

Lo sviluppo di un rapporto di qualità con la controparte, l'apertura allo scambio reciproco e approfondito di informazioni e l'emergere di soluzioni originali e creative circa la definizione e la distribuzione delle questioni negoziali rappresentano i tre fondamentali e sinergici ingredienti di un negoziato integrativo.

La triade Relazione, Comunicazione, Creatività

