

PICCOLA ENCICLOPEDIA DEL  
**COMPORIAMENTO ORGANIZZATIVO**

Collana diretta  
da Gian Piero Quagliano

# Negoziare

I fondamenti del processo di negoziazione  
La negoziazione competitiva  
La negoziazione razionale  
La negoziazione assistita  
L'uso di negozi e integrativi

Il ritmo dello sviluppo tecnologico, un consumo determinato da bisogni imprevedibili, il moltiplicarsi di società e aziende multietniche costringono le organizzazioni a darsi una struttura sempre più snella e articolata. Per far fronte a questa complessità, i manager devono essere abili a negoziare, cioè capaci di trasformare i conflitti interni all'organizzazione in opportunità di sviluppo e di responsabilità.

Questo volume non si limita a presentare in maniera semplice e chiara le migliori strategie negoziali, ma indica come avviare e sostenere il processo di crescita del negoziatore stesso, per metterlo in grado di acquisire le competenze necessarie a gestire i conflitti con efficacia.

**Davide Pietroni** insegna Psicologia delle comunicazioni sociali all'Università "G. D'Annunzio" di Chieti. Svolge attività di ricerca e formazione nel campo dello sviluppo personale e organizzativo e dei processi emotivi nelle negoziazioni.

**Rino Rumiati** è professore ordinario all'Università di Trento e insegna Psicologia cognitiva al corso di laurea in Scienze della comunicazione di Padova. I suoi interessi di ricerca riguardano i processi decisionali e negoziali e di percezione del rischio.

www.raffaellocortina.it



025528E euro 1,00 LIBRO CORTINA

€ 11,00

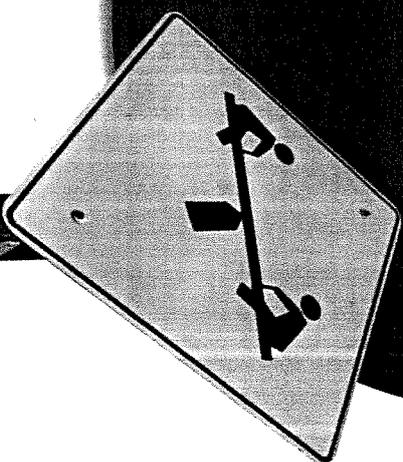
PICCOLA ENCICLOPEDIA DEL  
**COMPORIAMENTO ORGANIZZATIVO**

**Negoziare**

PICCOLA ENCICLOPEDIA DEL  
**COMPORIAMENTO ORGANIZZATIVO**

Davide Pietroni  
Rino Rumiati

# Negoziare



Raffaello Cortina Editore

---

## I fondamenti del processo negoziale

### 1.1 Le fonti del conflitto

---

Il conflitto appare un fenomeno sociale inevitabile e, per alcuni studiosi, persino desiderabile. È un fenomeno pervasivo, che caratterizza la vita interna delle organizzazioni e le reti di relazioni che le costituiscono.

La combinazione tra la tipologia dei possibili protagonisti dei conflitti intra- e interorganizzativi (conflitti tra ruoli, tra funzioni, tra livelli gerarchici, tra filiali ecc.) e la tipologia delle possibili questioni oggetto del contendere (risorse umane, tempo, valori, obiettivi, denaro, priorità, strumenti ecc.) origina una vasta gamma di potenziali aree conflittuali organizzative.

In generale, 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. Spesso questi eventi originano dall'aver intercettato interessi divergenti di altri individui o gruppi il cui consenso risulta indispensabile per superare l'osta-

colo o per capitalizzare l'opportunità. È così che ci si viene a trovare in una situazione conflittuale.

Da questa prospettiva, la pervasività delle dinamiche conflittuali può essere un indice di vitalità organizzativa. Un conflitto gestito attraverso modalità costruttive e generative come la negoziazione integrativa, può divenire un'importante opportunità di creazione di una più responsabile e coinvolgente cornice di senso, da cui deriverà un più maturo e forte *con-senso*, che contribuirà allo sviluppo e alla crescita sia individuale sia aziendale.

Nonostante ciò, molti manager hanno un atteggiamento fortemente ostile al conflitto, ritenendolo pericoloso e disfunzionale. Kolb e Bartunek (1992) arrivano ad affermare che molti manager investono buona parte delle proprie energie in attività mirate direttamente a reprimere e neutralizzare i conflitti. Il minimizzare, il negare, l'importare, il minacciare ripercussioni, l'esortare all'acquiescenza e al "quieto vivere" sono alcuni tra gli strumenti utilizzabili dal manager a questo fine. Tendenzialmente, quanto maggiore è la sfiducia del manager verso se stesso, verso l'organizzazione, verso i propri collaboratori e verso le potenzialità dei processi negoziali, tanto maggiore sarà il suo timore che la situazione conflittuale possa determinare effetti "catastrofici" sia, conseguentemente, la sua preferenza per soluzioni di evitamento.

De Dreu e De Vries (1993) illustrano gli effetti negativi associati alla soppressione del conflitto. Tra questi vi sono la riduzione della creatività individuale e di gruppo, l'abbassamento della qualità e della forza delle decisioni collettive, l'imbizione dell'intraprendenza, dello sviluppo e dell'innovazione, il deterioramento dei processi comuni-

cativi e del benessere relazionale. Al contrario, promuovere l'emergere delle conflittualità intraorganizzative pare stimolare la cooperazione, limitare i "gradimenti", spronare all'impegno, rafforzare il senso di identità comune, attivare più alti livelli di comunicazione, comprensione e *con-senso* (Putnam, 1994).

Queste osservazioni possono sembrare ingenuo e ottimistiche alla luce del fatto che è nell'esperienza comune osservare conflitti organizzativi che conducono a pesanti danni sia relazionali sia economici. È quindi utile fondare alcune distinzioni in merito alle diverse possibili fonti e tipologie di conflitto. La questione, infatti, non è se il conflitto sia di per sé positivo o negativo, e nemmeno quale sia l'intensità del conflitto ottimale per tonificare l'organizzazione, ma quali tipi di conflitti abbiano tendenzialmente esiti degenerativi e quali possano produrre effetti evolutivi. Integrando i contributi della letteratura psicologica sul conflitto, proponiamo qui un modello che consente di distinguere quattro fondamentali tipologie di conflitto in base alle valutazioni che l'hanno originato.

Prima di illustrarlo, ci preme sottolineare il valore della componente soggettiva nella percezione del conflitto, cioè il fatto che gli attori organizzativi non rispondano mai agli elementi oggettivi di una situazione conflittuale, ma a una propria, personalissima interpretazione e rappresentazione degli stessi. Ne deriva che, anche affrontando lo stesso conflitto, le parti in gioco potrebbero assegnarlo a tipologie diverse, offrendone una lettura personale che, lungi dall'essere obiettiva, verrebbe costantemente e inevitabilmente distorta dalle interpretazioni, dalle generalizzazioni e dalle cancellazioni prodotte dai propri "schemi

mentali" e dai propri sistemi di credenze (Pinkley, 1990). Il modello è definito a partire dai due ingredienti principali di ogni conflitto:

una *divergenza di interessi* rispetto alle modalità di distribuzione di una o più risorse scarse.

Se distinguiamo due possibili stati per ciascuno di questi due elementi, è possibile definire quattro possibili tipologie di conflitto.

Per quanto riguarda la *divergenza di interessi*, un attore può esprimere interessi che possono essere ritenuti dalla controparte legittimi o illegittimi. Nel primo caso, si ritiene che l'altro abbia il diritto di avanzare le proprie richieste in relazione alle scarse risorse sul tavolo, ovvero si reputa giusto il suo desiderio di partecipare alla spartizione della risorsa. Questa legittimazione può originare dalle norme di giustizia distributiva in una certa cultura organizzativa. Le norme di equità prescrivono che un attore possa legittimamente avanzare richieste in merito a una risorsa solo nella misura in cui egli abbia contribuito a generarla, le norme di uguaglianza attribuiscono a tutti i membri lo stesso diritto di partecipare alla spartizione, le norme di necessità prevedono un livello di legittimità proporzionale alla misura in cui l'attore ha effettivamente bisogno di quella risorsa.

Tendenzialmente, le culture organizzative che promuovono norme di uguaglianza invece che norme di equità sono più orientate all'armonia interna che alla crescita. In generale, possiamo distinguere due grandi fonti di legittimità, e quindi di potere: il potere di produrre valore e il potere di distruggerlo. Ad esempio, un manager potrebbe es-

sero invitato a partecipare a un tavolo negoziale sulla spinta della convinzione che il suo consenso potrebbe portare vantaggi o che il suo mancato coinvolgimento potrebbe indurlo a creare problemi e difficoltà. Nonostante entrambi i tipi di potere possano portare a legittimazione, il primo è caratteristico di una conflittualità orientata alla capitalizzazione delle opportunità, alla massimizzazione del guadagno, all'innalzamento degli standard e degli obiettivi, mentre il secondo è caratteristico di una conflittualità orientata a contenere i pericoli, a minimizzare le perdite e a livellare gli obiettivi. Inoltre, qualora la legittimità dell'attore con potere punitivo dovesse a un certo punto venire messa in discussione e indebolirsi, si potrebbero scatenare nuove conflittualità basate sulla deprivazione relativa e sul rancore.

Immaginiamo il caso di due responsabili di due diverse filiali operanti nella medesima regione. Grazie a un intenso lavoro di coordinamento e sinergia tra loro, raggiungono importanti risultati e ottengono dalla direzione generale un incremento di budget. Il conflitto scoppia quando, appellandosi all'omogeneità territoriale, anche il responsabile di una terza filiale operante nella stessa regione richiede una spartizione regionale dell'incremento di budget. Evidentemente, questo è un esempio di conflitto caratterizzato dalla percezione di illegittimità degli interessi espressi dalla controparte. Questo tipo di percezione è tanto più frequente quanto più vi è ambiguità, cioè quando vi è mancanza di norme chiare e condivise. In condizioni di ambiguità, i giudizi dei negoziatori si fanno più partigiani ed egocentrici, determinando una conflittualità più "predatoria" basata su sentimenti di illegittimità pervasivi.

Bazerman e Neale (1992) elencano una serie di fenome-

ni sociali ed economici che sono destinati ad aumentare i livelli di ambiguità nelle organizzazioni, e quindi a incrementare il rischio di percezioni di illegittimità. In particolare, essi indicano: la crescente mobilità professionale, l'incalzare dei processi di ristrutturazione delle organizzazioni che mirano a potenziarle e a snellirle promuovendone la flessibilità, l'interfunzionalità e l'autonomia, la transizione verso una società multitecnica, l'esplosione del settore dei servizi e la globalizzazione. Inoltre, si fanno sempre più sfuocate le prescrizioni in merito ai compiti e alle mansioni dei diversi ruoli organizzativi, che rimangono così aperti a continui processi di ridefinizione. Allo scopo di fronteggiare questi fenomeni, sarebbe difficile e sclerotizzante per l'organizzazione tentare di regolamentare attraverso codici e norme ogni spazio decisionale e ogni eventuale divergenza; l'ambiguità dovrà quindi venire risolta sempre più spesso attraverso norme implicite incorporate nella sensibilità, nei valori e nella cultura dell'organizzazione. In questo senso, una solida cultura condivisa rappresenta uno strumento d'eccellenza nella tolleranza dell'ambiguità e quindi nella gestione generativa della conflittualità.

Per quanto riguarda le *risorse scarse*, ovvero le questioni oggetto del conflitto, possono essere di tipo cognitivo o di tipo emotivo. Le questioni di tipo cognitivo sono rappresentate da elementi funzionali, tecnici, organizzativi, spesso fisici, ben misurabili e tangibili quali tempi, allocazioni di denaro, procedure, distribuzione di carichi di lavoro, suddivisioni di spazi ecc. La discussione relativa alla loro distribuzione avviene prevalentemente attraverso il pensiero "razionale", cioè attraverso argomentazioni logiche basate su dati e fatti "oggettivi".

Le questioni di tipo emotivo sono rappresentate invece da elementi espressivi, simbolici e psicosociali quali principi, valori, identità personale e di gruppo, dignità, prestigio, integrità, etica, immagine ecc. I conflitti in cui è mescolato questo tipo di risorse spesso si saturano in discussioni negative e disfunzionali quali rabbia, frustrazione, sentimenti negativi e disfunzionali quali rabbia, frustrazione, paura, sospetto, umiliazione, vergogna, senso di colpa ecc. In queste situazioni, le eventuali risorse oggettive e funzionali presenti sul tavolo possono trasformarsi in meri pretesti per attaccare e impoverire la controparte sul piano delle sue "risorse" emotive, personali e sociali.

Come si osserva dal modello rappresentato nella Tabella 1.1, solo una delle quattro tipologie, il conflitto generativo, può ritenersi, se gestito in modo adeguato, sommanente funzionale allo sviluppo organizzativo. Per quel che riguarda il conflitto normativo, se gestito con attenzione ai processi di comunicazione e comprensione tra gli attori in un clima di apertura e tolleranza, può contribuire anch'esso alla ridefinizione della struttura interna dell'organizzazione, a esplicitare, rivedere e sviluppare nuove norme e valori e a risolvere le eventuali ambiguità su cui si basano i *status quo*, producendo effetti catalitici per la maturazione del gruppo. Risultano invece irrimediabilmente disfunzionali i conflitti di tipo degenerativo, in quanto elicitano aggressività, ansie e paure incompatibili con l'efficacia organizzativa. De Dreu e De Vries (1993) suggeriscono che la disfunzionalità dei conflitti centrati sulle risorse emotive è tale che essi finiscono per creare danni anche qualora la controparte esprima una posizione legittima, come nel caso del conflitto affettivo. Pare, quindi, non esservi alcuna posizione di legittimità (normativa, gerarchica, funzionale

ecc.) da cui ci si possa permettere di colpire l'immagine e il valore della controparte (ad esempio, un pubblico attacco personale a un collaboratore che abbia sbagliato) senza innescare latenti processi di conflittualità degenerativa.

Tabella 1.1

		Risorse scarse	
		Tipo cognitivo	Tipo emotivo
Interessi della controparte	Legittimi	Conflitto generativo	Conflitto affettivo
	Illegittimi	Conflitto normativo	Conflitto degenerativo

In sintesi, l'organizzazione che ambisce a promuovere l'efficacia dei propri processi negoziali interni al fine di scegliere e diffondere responsabilità, coinvolgimento e creano prontamente ricondotte dalle parti alla tipologia del conflitto generativo. La strada è quella di una cultura dialogica e della comprensione, contrasti la deriva verso le percezioni di illegittimità e, promuovendo i principi del valore e della dignità della persona, argini la deriva verso conflitti di tipo emotivo.

## 1.2 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, della lotta e del ricor-

so all'autorità o alle regole, il conflitto di tipo generativo rappresenta il contesto ideale per l'impiego di modalità di coordinamento di tipo negoziale.

Una volta intrapresa la strada del negoziato, le parti devono ancora pervenire a importanti decisioni in merito alle strategie da adottare. Secondo il modello motivazionale Dual Concern Model proposto da Pruitt e Rubin (1986), la strategia che il negoziatore preferirà è determinata dall'intensità con cui egli sperimenta due concorrenti spinte motivazionali: quella a ottenere i migliori rendimenti per sé e quella a raggiungere i migliori rendimenti per la propria controparte. Conoscendo la posizione del negoziatore riguardo a queste due motivazioni è possibile prevedere verso quale strategie preferibilmente si orienterà. Esaminiamo ora gli effetti di tali strategie in un contesto pratico.

La DeBra s.p.a. è una società italiana di medie dimensioni operante nel settore della microelettronica. Da qualche mese ha avviato una trattativa con i vertici della Sauko, una società giapponese attiva nel medesimo settore, ma orientata a un diverso mercato. L'obiettivo del negoziato è quello di definire un progetto di joint-venture tra le due società al fine di sviluppare sinergie di ricerca che si concretizzino nella creazione di un Laboratorio comune. Le due società hanno già raggiunto, nella fase della trattativa, vantaggiosi accordi sulle questioni relative ai programmi di ricerca da svolgere e alle fonti di approvvigionamento di apparecchiature, finanziamenti e "cervelli". Ora, però, la trattativa si è arenata su una questione dogmatica. La DeBra s.p.a. ritiene che il Laboratorio debba essere costituito in Italia, mentre la Sauko in Giappone. Il-

Iustriano quindi le sei strategie fondamentali che i dirigenti italiani potrebbero tentare di impiegare (Pruitt, Carnevale, 1993).

- 1 La prima, e spesso la più isintiva, è la **strategia della contesa** (*contending*). Nel nostro caso, se i negoziatori della Debra s.p.a. dovessero decidere di adottare questa strategia, proveranno a mettere in atto diverse tattiche di pressione sui giapponesi, al fine di strappare loro il consenso. In particolare, potrebbero impiegare argomenti e suggestioni persuasive, minacce (formulate in termini di rischio di mancati guadagni o addirittura irrimovibilità o impossibilità, ultimatum ecc. (vedi capitolo 2). La configurazione motivazionale che porta a preferire questo tipo di strategia è caratterizzata da un alto interesse per i propri rendimenti combinato con un basso interesse per i risultati della controparte.

- 2 La seconda strategia è quella denominata **problem solving**. Adottandola, i negoziatori si impegneranno a cercare creativamente nuove opzioni o nuove configurazioni di accordo sulle varie questioni in discussione, puntando a massimizzare la soddisfazione di entrambe le parti. Quando impiegano questa strategia, i negoziatori non siedono più uno di fronte all'altro bensì fianco a fianco e proficua per entrambi. L'orientamento motivazionale che muove e sostiene questa strategia è il frutto della combinazione di un elevato interesse verso i propri rendimenti e un altrettanto elevato interesse verso i rendimenti della controparte.

- 3 Qualora la strategia del *problem solving* venisse ritenuta troppo impegnativa o persino impossibile da applicare, i negoziatori potrebbero ripiegare su una **strategia compromissoria**. Scegliendola, si punta meramente a individuare un accordo intermedio tra le richieste delle parti. Nel caso del Laboratorio di ricerca, la sede potrebbe venire localizzata in un paese tecnologicamente avanzato situo tra Italia e Giappone, come ad esempio gli Usa. Tipicamente, un accordo di compromesso si definisce con velocità e semplicità al prezzo di lasciare parzialmente insoddisfatte entrambe le parti. In altre parole, per accogliere facilmente tutti si finisce per contentare tutti. La posizione motivazionale del negoziatore che tende a questa strategia è quella di un medio livello di interesse sia per i propri rendimenti sia per quelli della controparte.

- 4 La quarta strategia è speculare alla prima: i negoziatori adottano una **strategia di concessione** rispetto alle richieste della controparte (*yielding*). Numerosi possono essere i fattori alla base della decisione di rinunciare alle proprie richieste per assecondare quelle della controparte. Può esservi il timore che la trattativa si rompa, la volontà di ingraziarsi la controparte o di apparire collaborativi, la consapevolezza di essere in debito di concessioni verso la controparte o la speranza che il concedere venga poi ricproccato dalla controparte riguardo ad altre questioni ritenute maggiormente importanti. Generalmente, questa strategia è adottata dal negoziatore con una bassa motivazione a massimizzare i propri rendimenti, congiunta con un'alta motivazione a massimizzare i rendimenti della controparte.

5 La quinta è la **strategia dell'inazione**, con la quale i negoziatori si limitano a sospendere il loro impegno nella trattativa. Questa strategia può prendere la forma di riunioni procrastinate a data da definirsi, del rendersi irpreparabili alla controparte, della richiesta di prendere tempo per raccogliere informazioni e formulare valutazioni. Evidentemente, questa strategia è efficace nella misura in cui la controparte patisce i costi legati al tempo o è maggiormente penalizzata dallo *status quo*. In alcuni casi, la strategia dell'inazione può essere impiegata non solo come strumento per indebolire la controparte, ma anche come strumento per facilitare la soluzione del conflitto. Una "pausa di decompressione" e di raffreddamento può infatti risultare funzionale per promuovere la transizione da un conflitto di tipo affettivo a un conflitto di tipo generativo. È da sottolineare il rischio che la strategia dell'inazione, in quanto strategia apparentemente passiva, venga vissuta dal negoziatore come modalità per durare il proprio livello di responsabilità nel processo negoziale. Questo rischio può venire arginato nella misura in cui i negoziatori maturano la consapevolezza che decidere di non prendere alcuna decisione in merito a una questione sia già di per sé una decisione, e che in quanto tale comporterà delle conseguenze. Ne deriva che il negoziatore non potrà limitarsi ad attribuire alla fatalità eventuali sviluppi negoziali avversi conseguenti alle sue procrastinazioni. La combinazione motivazionale che più spesso orienta all'inazione è un basso interesse per i propri rendimenti e un basso interesse per i rendimenti della controparte.

6 Infine, l'ultima strategia è anche la più estrema: il **ritirarsi dalla trattativa** (*withdrawing*). I negoziatori, in

questo caso, ritengono che qualunque sia l'accordo che si riesce a raggiungere, esso procurerà rendimenti inferiori allo *status quo*. Anche qualora fossero potenzialmente raggiungibili accordi vantaggiosi, il negoziatore potrebbe ritirarsi se stima che le risorse (in termini di tempo, energie, immagine) da investire nel processo negoziale saranno così onerose da annullarne i vantaggi. Nel caso la situazione organizzativa obblighi comunque le parti in conflitto a rimanere in un rapporto di interdipendenza, la strategia del ritiro dalla negoziazione comporterà come effetto la negazione del conflitto o la sua degenerazione. La posizione motivazionale alla base di questa strategia è analoga a quella dell'inazione, anche se più radicale.

Oltre all'orientamento motivazionale, numerosi altri fattori aiutano a prevedere quale sarà la strategia preferenziale adottata in trattativa. Ad esempio, la qualità della relazione tra i negoziatori, la prospettiva che tra loro vi saranno (o non vi saranno) collaborazioni, la loro propensione a cooperare, il tipo di questioni in gioco, la pressione temporale, la cultura e il clima organizzativo, la presenza di un pubblico ecc.

Per alcuni decenni, gli studiosi hanno cercato di individuare quale strategia fosse in assoluto la migliore per gestire i conflitti. L'ambiguità dei risultati ha spinto verso la definizione di modelli di tipo situazionale, tesi a individuare quale fosse la strategia più efficace in relazione alle particolari caratteristiche del negoziato. Più recentemente, infine, si è affermata una concezione più dinamica secondo la quale un negoziatore, durante la trattativa, può alternare e combinare diverse strategie in risposta all'evolven-

si del negoziato. Tipica, ad esempio, è l'alternanza tra una strategia di contesa nelle prime fasi e una di problem solving negli stadi finali, o l'impiego simultaneo di una soluzione di concessione sulle questioni ritenute secondarie e di contesa su quelle ritenute primarie. Inoltre, nei team negoziali, ai negoziatori possono essere attribuiti diversi ruoli, ognuno caratterizzato da una strategia preferenziale da giocare collettivamente e sinergicamente nell'arena.

### 1.3 I costituenti della negoziazione

Al fine di meglio comprendere, studiare e affrontare i processi negoziali è utile definirne i principali elementi costitutivi. Immaginiamo un'azienda che abbia progettato di affittare un ampio e centrale appartamento come sede in cui trasferire due dei suoi Uffici: l'Ufficio amministrazione personale commerciale e l'Ufficio amministrazione personale interno. Entrambi gli Uffici impiegano quattro persone a tempo pieno. La direzione procederà al trasferimento a condizione che vengano definite consentite e condivise dagli Uffici interessati le specifiche modalità di condivisione dell'immobile. I responsabili dei due Uffici devono quindi negoziare tra loro la futura distribuzione degli spazi per i propri collaboratori. Esclusi i corridoi e gli ingressi, l'area oggetto di discussione è di circa 100 metri quadrati, e ciascuno dei due responsabili dichiara di volerne 70 per il proprio staff. Questo caso ci consentirà di descrivere analiticamente l'anatomia di una trattativa mediante la definizione dei suoi principali costituenti.

Il primo elemento è rappresentato dalle parti coinvolte.

te, intendendo con questo termine 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. Comunque, specie se le parti sono costituite da gruppi, anche gli interessi interni alle parti possono essere tra loro disomogenei, instabili e conflittuali, il che costringe i negoziatori a una duplice trattativa: quella sul versante esterno e quella sul versante interno. Evidentemente, con l'aumentare delle parti negoziali il processo negoziale si complica. Nel nostro esempio possiamo immaginare che al tavolo negoziale a cui siedono i responsabili dei due Uffici voglia aggiungersi anche il proprietario dell'immobile, interessato a controllare le modifiche che verranno apportate, o l'architetto della sede centrale, chiamato a garantire che tutti gli Uffici dell'organizzazione abbiano una struttura omogenea. Al fine di ridurre la complessità di queste trattative multiple, si assiste in genere allo sviluppo, spontaneo o indotto, di coalizioni e alleanze tra le parti.

Il secondo elemento costitutivo è la matrice negoziale, che si può rappresentare graficamente nella forma di una tabella in cui siano evidenziate le questioni negoziali e le loro opzioni con i rispettivi rendimenti (vedi, ad esempio, nella Tabella 1.2, la matrice della DeBra s.p.a.). Le questioni negoziali si riferiscono alle risorse scarse oggetto della trattativa. Nel nostro caso, la questione in gioco riguarda i metri quadrati da assegnare a ciascun Ufficio. Una seconda questione potrebbe essere la distribuzione tra i due Uffici del budget destinato all'arredamento. Nel corso della trattativa accade spesso che emergano nuove

questioni, sia in seguito a più detagliate distinzioni relative alle vecchie, sia in seguito a un ampliamento della discussione. Nell'esempio, i responsabili potrebbero analizzare, oltre alle superfici, anche la luminosità degli ambienti, o aggiungere la questione dell'assegnazione di macchinari esterni. Per meglio gestire le trattative con numerose questioni sul tavolo, spesso è consigliabile raggrupparle in "pacchetti". Nelle tabelle negoziali le questioni sono tipicamente rappresentate come colonne.

Ogni questione racchiude diversi valori potenziali su cui le parti possono raggiungere un accordo, cioè diverse opzioni. Nell'esempio, ogni Ufficio può avere come opzioni la questione "superficie" i 40, 50, 60 o 70 metri quadrati da assegnare al proprio staff; mentre sulla questione relativa alla percentuale di budget per l'arredamento può avere il 40, 45, 50, 55 e 60%. L'accordo viene raggiunto quando su ogni questione negoziale le parti accettano una medesima opzione. Nella tabella negoziale, le opzioni sono tipicamente espresse.

Tabella 1.2

Composizione	Localizzazione	Fornitura	Manutenzione
80%	Italia	100%	100%
38	15	43	31
65%	Europa	75%	75%
28	9	34	22
50%	USA	50%	50%
17	5	21	16
35%	Asia	25%	25%
8	3	14	9
20%	Giappone	0%	0%
2	1	5	3
Quota di ricercatori italiani	Sede fisica del Laboratorio	Quota di strumenti fatti in Italia	Quota a carico della Saiko

I punteggi in grassetto indicano i rendimenti per la Debra s.p.a. associati a ogni opzione.

se nelle righe all'interno della rispettiva questione/colonna. Infine, i rendimenti si riferiscono alle utilità che ciascuna parte associa a ogni singola opzione. Tale valore si può derivare o in termini assoluti (spesso associandovi un valore economico) o, nelle situazioni più ambigue, in termini di preferenza rispetto alle altre opzioni presenti nella tabella. Nell'esempio, uno dei due Uffici potrebbe attribuire maggior valore al godimento del 60% del budget per l'arredamento rispetto all'assegnazione di 70 metri quadrati. Il calcolo del valore medio dei rendimenti di tutte le opzioni relative a una questione negoziale consente di ottenere un indicatore della priorità che essa riveste per il negoziatore. Nella tabella negoziale i rendimenti sono tipicamente evidenziati a fianco di ciascuna opzione. 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.

Nella realtà quotidiana delle negoziazioni organizzative raramente le parti si impegnano a formalizzare per iscritto una tabella negoziale. Se è vero che in alcuni casi la scarsità e l'ambiguità delle informazioni (talvolta persino circa i propri interessi) costringe il negoziatore a "navigare a vista", impegnarsi a "fare i compiti" prima della trattativa consente sia di esplorarne più accuratamente il dominio, magari scoprendo nuove questioni e nuove opzioni, sia di strutturare con più efficienza e razionalità gli scambi comunicativi con la controparte, con l'obiettivo di definire la sua corrispondente tabella negoziale. Per ciascuna questione negoziale sono tre i valori-opzione fondamentali che il negoziatore dovrebbe cercare di definire sia per sé sia per la controparte.

► **L'opzione limite** rappresenta il valore sotto il quale è preferibile non raggiungere alcun accordo. Supponiamo che entrambi gli Uffici abbiano come opzione limite oltre 40 metri quadrati. Quando i limiti delle parti si scontrano, cioè quando il minimo che una parte è disposta ad accettare è inferiore al massimo che l'altra è disposta a concedere, si ha uno spazio di trattativa positiva e quindi la possibilità di giungere a un accordo soddisfacente per entrambe. Tipicamente, tale accordo cadrà in un punto compreso tra le opzioni limite delle due parti.

Sono varie le modalità attraverso cui è possibile definire la propria opzione limite. Fisher e Ury (1981) consigliano di entrare in trattativa solo dopo aver individuato la propria alternativa migliore nel caso l'accordo non venisse raggiunto, ovvero la BATNA (Best Alternative to the Negotiation Agreement). Si tratta di una delle modalità più affidabili per stabilire il proprio limite, che corrisponderà al rendimento sicuro offerto dall'alternativa. Spesso i negoziatori si limitano ad accettare come BATNA il mero *status quo pre-negoziale*. Nell'esempio descritto, se i due Uffici dispongono già, nella sede attuale, di una superficie di 40 metri quadrati, questo valore potrebbe costituire il loro "punto di indifferenza". Il limite può venire definito anche mediante procedure analoghe a quelle del calcolo del *break even point*, il punto in cui i costi (trasloco e riadattamento) superano i vantaggi (sede nuova). Infine, l'opzione limite può essere determinata attraverso il fenomeno dell'"arroccamento sulla posizione", che si ha quando i negoziatori si sono personalmente e pubblicamente espressi su una opzione al punto tale che ogni ulteriore concessione comporterebbe una inaccettabile perdita di immagine.

Conoscere il limite della controparte consente al negoziatore di ottimizzare le proprie strategie di contesa formulando richieste sì ambiziose, ma appena sopra il suo punto di indifferenza, così da renderle comunque appetibili.

La seconda opzione fondamentale è l'**opzione obiettivo**. Essa rappresenta il valore che il negoziatore punta a ottenere ritenendolo soddisfacente e realistico. Il suo livello può variare nel corso della trattativa per lo più a causa del fenomeno del *tracking*, ovvero la tendenza ad aumentare le proprie aspettative con l'aumentare della disponibilità percepita nella controparte (Pruitt, 1981).

Alla definizione dell'opzione obiettivo possono concorrere diversi fattori, quali: il valore ottenuto da sé o da altri in precedenti trattative analoghe, la stima della forza della propria posizione negoziale e del numero di potenziali controparti alternative, la propria propensione al rischio, l'interesse percepito nella controparte e, soprattutto, i propri principi in merito a ciò che è giusto ed equo ottenere in quel dominio. Nel nostro esempio, i responsabili dei due Uffici potrebbero essere arrivati a porsi come obiettivo una superficie di 60 metri quadrati, ritenendo, in base alla propria esperienza e alle consuetudini dell'organizzazione, che sia giusto che ognuno dei quattro collaboratori abbia mediamente 15 metri quadrati a disposizione.

► Infine, l'ultima opzione chiave è l'**opzione richiesta**. Solo pochi negoziatori, come Lemuel Boulware, che è stato vicepresidente alla General Electric, formulano richieste d'apertura esattamente corrispondenti ai loro obiettivi, uno stile che ha preso appunto il nome di "boulwarismo". Molto più spesso, si entra in trattativa con richieste più ambiziose rispetto a ciò che realistica-

mente ci si aspetta di ottenere. In altre parole, ci si riserva un margine positivo tra ciò che si vuole e ciò che si chiede, cercando ovviamente di far apparire legittima e credibile la propria richiesta. Recenti ricerche hanno dimostrato che questa tendenza è più marcata negli acquirenti che nei venditori, più nei maschi che nelle femmine (Pietroni, 2002). Inoltre, essa viene accentuata quando si prova ostilità verso la controparte, quando vi sono deboli vincoli temporali, quando non si negozia faccia a faccia e quando il negoziatore è sottoposto a pressioni da parte dei gruppi che rappresenta. Come abbiamo visto nel nostro esempio, i responsabili dei due Uffici aspirano realisticamente ai 60 metri quadrati, ma debuttano in trattative, il proprio gruppo ha necessità di spazi per almeno 70 metri quadrati!

Analizziamo ora come le configurazioni degli interessi delle parti si combinano in uno *spazio di utilità condivisa* come quello rappresentato nella Figura 1.1. Le frecce più marcate indicano il livello di rendimento delle due parti, che nel nostro esempio è rappresentato dalla superficie assegnata. All'intersezione delle linee dei limiti troviamo il punto I (punto di indifferenza) sotto il quale è situata l'area bianca che contiene tutte le possibili soluzioni negoziali inaccettabili per entrambe le parti. Le aree grigie, rispettivamente, le soluzioni inaccettabili solo per l'Ufficio B e solo per l'Ufficio A. La linea sulla quale giacciono i punti A, B e C rappresenta la "linea del valore del negoziato" e contiene tutte le possibili distribuzioni tra le parti

della risorsa scarsa in oggetto: i 100 metri quadrati. Una di queste suddivisioni è massimamente favorevole all'Ufficio A (punto A) e una è massimamente favorevole all'Ufficio B (punto B). Il segmento delimitato da tali punti rappresenta lo "spazio di trattativa". Il punto C indica l'accordo di compromesso: entrambi le parti ottengono 50 metri quadrati. Si può notare, però, che il punto C è situato sotto le linee corrispondenti agli obiettivi delle parti. Ne deriva che, come spesso accade, l'accordo compromissorio lascia parzialmente insoddisfatti tutti. Per raggiungere il punto di intersezione delle linee degli obiettivi, il punto G (generativo), deve avvenire un processo che, tra tutti i possibili meccanismi di coordinamento, solo la negoziazione di tipo integrativo può consentire: la generazione di risorse, cioè la definizione di una più elevata "linea di valore del negoziato". Se pensiamo alla risorsa scarsa come a una torta da spartire tra le parti, la negoziazione integrativa, attraverso i meccanismi che verranno descritti nel ca-

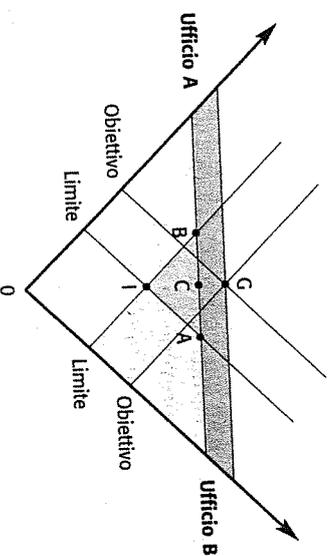


Figura 1.1

pitolo 5, consente di fare ulteriormente lievitare la torta prima di tagliarla a fette generando più abbondanza per tutte le parti in gioco. L'area grigio scuro, nella figura, però immagina questa lievitazione. Nel concreto, possa la trattativa cominciare a riconsiderare criticamente l'idea iniziale di organizzare i nuovi locali con la stessa struttura a "cellette" dei vecchi Uffici e giungano poi istintivamente alla conclusione che sarebbe ora preferibile una soluzione tipo *open space*. In questo modo, diverrebbero utilizzabili anche gli spazi originariamente pensati come corridoi e disbrighi, e quindi lo spazio disponibile per le postazioni di lavoro salirebbe a 120 metri quadrati. Si verrebbe così a definire una nuova linea di valore in grado di contenere il punto generativo: entrambi gli Uffici soddisferebbero pienamente il proprio obiettivo negoziando ottenendo 60 metri quadrati ciascuno!

#### 1.4 I differenti tavoli negoziali

Dato che, spesso, la chiave del successo di una trattativa consiste nella sua preparazione, appare cruciale riuscire a identificare le caratteristiche distintive di un'arena negoziale al fine di prevederne dinamiche, vincoli e opportunità. Raiffa (1982) propone di distinguere tredici tipi di tavoli negoziali. Partendo dalle sue considerazioni è possibile formulare una *check-list* sotto forma di alcune caratteristiche critiche della trattativa in cui sta per entrare.

■ *Quante e quali sono le parti coinvolte?*

In fase preparatoria è utile stimare se potranno esservi parti emergenti che chiederanno di sedere al tavolo negoziale (ad esempio, comitati di cittadini contrari a insediamenti industriali) nonché tentare di prevedere coalizioni o spaccature tra le parti attuali.

■ *Qual è il livello di coesione interna alle parti?*

Valutando l'esistenza e la forza delle diverse "correnti" di interessi e valori all'interno della controparte, il negoziatore avrà più informazioni per inferirne l'agenda e le priorità, nonché i rischi di inaffidabilità.

■ *Qual è la probabilità di negoziare ancora insieme in futuro?*

Nel caso di negoziazioni occasionali e isolate, è più probabile che prevalga un approccio miope e predatorio finalizzato alla mera massimizzazione dei propri immediati rendimenti; al contrario, nella prospettiva di un gioco ripetuto, le parti diventano più attente a mantenere una reputazione simbolica e a maturare crediti cooperativi per il futuro.

■ *Ci sono precedenti a cui ispirarsi?*

Al fine di inquadrare la specifica trattativa in un contesto più ampio e di ricavare indicazioni per formulare obiettivi negoziali ispirati da equità e giustizia, è utile analizzare le modalità con cui si sono raggiunti accordi in analoghi contesti del passato. Ciò potrà consentire di estrapolare principi applicabili all'attuale trattativa.

■ *Quante sono le questioni in gioco?*

Dato che gli accordi integrativi si sviluppano più facilmente in trattative a questioni multiple, diviene cruciale do-

①

②

③

④

⑤

mandarsi se si stia per affrontare una trattativa centrata su un'unica questione. In questo caso è probabile che essa sia semplicemente la più saliente e che un'analisi più attenta possa farne emergere altre a essa collegate. Pensiamo alle trattative salariali che potrebbero proficuamente allargarsi fino a includere questioni logistiche, assicurative, formative, organizzative ecc.

6

■ *Che cosa potrebbe succedere nel caso il negoziato fallisse?*

Alcune trattative devono comunque sfociare in un accordo, pena il prodursi di effetti catastrofici per il sistema (categoria). L'unico elemento di incertezza e di manovra, in questi casi, può riguardare i tempi di raggiungimento dell'accordo. Nei casi in cui è invece possibile rompere il negoziato, è auspicabile che i negoziatori abbiano preventivamente definito la loro migliore alternativa all'accordo negoziale (BATNA).

7

■ *Chi ha il potere di firmare l'accordo?*

Non è infrequente il caso del negoziatore che, dopo aver dato il meglio di sé per definire un accordo vantaggioso con la controparte, si vede congedare con la magra rassicurazione che la controparte farà ora del suo meglio per far ratificare l'accordo dai superiori. Per evitare questi inconvenienti, a volte previsti dalla strategia della controparte, è utile fin dalle prime fasi individuare il decisore finale investito dell'autorità di sottoscrivere l'eventuale accordo.

8

■ *Che cosa si rischia di perdere?*

Non sempre la trattativa è finalizzata a ottenere guadagni, al contrario si entra sovente in trattativa con l'obiettivo primario di evitare perdite (scioperi, malcontento, quere-

le, licenziamenti ecc.). È quindi utile valutare con attenzione il reale "potere punitivo" della controparte, al fine di dare il giusto peso alle sue eventuali minacce, e stimare il suo effettivo potere di influenza.

9

■ *Chi soffre maggiormente i costi temporali?*

Abbiamo già visto che una delle possibili strategie di pressione sulla controparte è la mera inazione. Essa risulta tanto più efficace quanto più si è sicuri che la controparte paghi costi legati alla procrastinazione maggiori dei propri. Si tratta quindi di stimare il livello di urgenza con cui le parti vogliono arrivare a un accordo.

10

■ *Quali sono i rischi che l'accordo non venga onorato?*

Sono due i momenti cruciali di una trattativa: la firma dell'accordo e la sua fattiva applicazione. Non sempre la prima è garanzia della seconda. È tanto più probabile che un negoziatore subisca il danno della defezione della controparte quanto più si compiace di averla messa alle corde uscendo pienamente vincitore dal negoziato. La tendenza alla mancata applicazione dell'accordo è talvolta sostenuta da fattori sistemici e socioculturali (precarietà, basso profilo etico, competitività, inefficacia degli organi di controllo e sanzione ecc.).

11

■ *Ci saranno osservatori durante il processo negoziale?*

L'atteggiamento dei negoziatori può variare significativamente a seconda che la negoziazione sia pubblica o a porte chiuse. La presenza di osservatori comporta sia potenziali vantaggi sia svantaggi. Pubblicamente, l'utilizzo di informazioni false o la formulazione di richieste marcatamente inique è meno probabile; è invece più frequente il fenomeno dell'arroccamento sulla posizione, che rende il nego-

ziato più rigido e il conflitto a rischio di escalation. Particolarmente controproducente appare la presenza, nel ruolo di osservatori, di coloro che il negoziatore rappresenta, specialmente se reputa che essi si aspettino da lui un approccio duro e intransigente.

14) ■ *Che stile adotterà la controparte?*  
Nonostante sia possibile distinguere decine di stili negoziali, è più agevole tentare quanto prima di inquadrare la

- ★ controparte in tre possibili categorie. Il competitivo: la controparte per ottenere anche il minimo vantaggio. Il cooperativo: trasparente, aperto, sincero, orientato al lavoro di squadra con la controparte al fine di definire accordi reciprocamente vantaggiosi. Il concorrentiale: affidabile, riservato, accorto, individualista "illuminato" che punta a massimizzare i propri rendimenti evitando di danneggiare la controparte.

15) ■ *È possibile richiedere l'intervento di una terza parte?*  
Entrare in trattativa con la consapevolezza che, in caso di stallo, si potrà fare appello a una terza parte neutrale permette di pianificare con più accuratezza la propria condotta negoziale nonché di prevedere meglio quella della controparte. Poiché, tendenzialmente, i negoziatori ritengono che l'arbitro o il mediatore finirà per riconoscere i loro ragioni piuttosto che quelle della controparte, la prospettiva di un intervento può spingere le parti ad assumere posizioni più ambiziose e intransigenti.